Solidariedade e Organizações

PENSAR UMA OUTRA GESTÃO

Genauto Carvalho de França Filho

Philippe Eynaud

EDUFBA

Solidariedade e Organizações

PENSAR UMA OUTRA GESTÃO

Genauto Carvalho de França Filho
Philippe Eynaud

Solidariedade e Organizações

PENSAR UMA OUTRA GESTÃO

Salvador
EDUFBA | Atêlie de Humanidades
2020

Grafia atualizada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, em vigor no Brasil desde 2009.

CAPA E PROJETO GRÁFICO
Lúcia Valeska Sokolowicz

REVISÃO
Cristovão Mascarenhas

APOIO A REVISÃO TÉCNICA
Prof[a]. Ariádne Scalfoni Rigo

NORMALIZAÇÃO
Equipe da Edufba

SISTEMA UNIVERSITÁRIO DE BIBLIOTECAS — UFBA

França Filho, Genauto Carvalho de.

Solidariedade e organizações: pensar uma outra organização / Genauto Carvalho de França Filho, Philippe Eynaud. - Salvador : EDUFBA : Ateliê de Humanidades, 2020.

297 p.

ISBN 978-85-232-2039-6

1. Administração – Aspectos sociais. 2. Economia social. 3. Economia Solidária. 4. Desenvolvimento sustentável. I. França Filho, Genauto Carvalho de. II.Título.

CDD – 306.3

Elaborada por Jamilli Quaresma CRB-5: BA-001608/O

Editora afiliada à

EDITORA DA UFBA
Rua Barão de Jeremoabo
s/n – Campus de Ondina
40170-115 – Salvador – Bahia
Tel.: +55 71 3283-6164

ATELIÊ DE HUMANIDADES EDITORIAL
Selo editorial do Ateliê de Humanidades
Rua Juparanã, 63, casa 03
Andaraí, Rio de Janeiro, RJ
CEP: 20541-135
www.ateliedehumanidades.com
e-mail: ateliedehumanidades@gmail.com.

Sumário

Introdução: uma dupla insustentabilidade

"Aja de modo que os efeitos da sua ação sejam
compatíveis com a permanência de uma vida
autenticamente humana na terra".
(JONAS, 1990)

"O fim está nos meios como a árvore está na semente".
(GANDHI, 1969)

Os cientistas já nos ofereceram, em abundância, todas as evidências necessárias para anteciparmos a resposta à crise global maior que se desenha. Suas constatações demonstram o caráter insustentável do nosso modelo econômico padrão: seja em razão dos inúmeros efeitos de externalidade negativa que ele produz e seu impacto maior no aquecimento climático (IPCC, 2014) e na biodiversidade (IPBES, 2017), seja em função das desigualdades provocadas (PIKETTY, 2013) e que enfraquecem os próprios fundamentos das nossas democracias. (JUAN, 2011; SERVET, 2010) Essa dupla insustentabilidade infelizmente se conjuga. O aquecimento global reforça as desigualdades econômicas que produzem migrações climáticas dificilmente geridas. As desigualdades econômicas precarizam amplas parcelas da população em inúmeros países, condenando-as à sua incapacidade de escolha dos equipamentos e tecnologias que se impõem face aos desafios climáticos. Esse efeito conjugado é muito prejudicial em termos de transição ecológica e social, pois

complica as decisões de alta importância que são baseadas em consensos. (CHANCEL, 2017) Se a transição não pressupõe uma ruptura violenta – pela natureza democrática deste caminho –, ela supõe, por outro lado, um desejo de mudança compartilhada. (CHABOT, 2015) A questão agora é, então, de saber como suscitá-la e organizá-la.

Neste início de século XXI, é o caráter inelutável da catástrofe que devemos enfrentar e não sua simples possibilidade. (DUPUY, 2002) Da nossa capacidade coletiva de responder com rapidez e pertinência aos problemas que se colocam, dependerá a manutenção de nosso nível civilizatório. Conforme observa Diamond (2005), o desmoronamento de uma sociedade não se atribui unicamente aos danos ecológicos. Outros fatores agravantes se acrescentam dentre os quais as respostas – ou as não respostas – apresentadas face ao problema. Para além apenas dos fatores ambientais, uma vigilância torna-se então necessária, em relação ao conjunto das problemáticas e práticas sociais, pois estamos atravessando atualmente uma crise civilizatória. (KLEIN, 2015)

A gravidade da mudança climática e a perda da diversidade interpelam a distinção convencional entre história da natureza e história humana, nos conduzindo a pensar o antropoceno[1] (BEAU; LARRÈRE, 2018) e nos impelindo a vislumbrar maneiras de agir com a natureza e não contra ela. (LARRÈRE; LARRÈRE, 2015) Isso supõe sair do "progressismo tecnológico [...] que se tornou a figura maior do niilismo contemporâneo" (GRAS, 2003, p. 293) e recusar os modelos econômicos "em guerra contra a vida na terra". (KLEIN, 2015) É preciso abandonarmos um modelo de desenvolvimento que coloca em risco os recursos naturais e que "arruína as possibilidades de se viver uma vida humana". (REY, 2014, p. 44) A finitude do mundo não é suficientemente levada em consideração, prisioneiros que somos de um desenvolvimento infinito das técnicas.

1 "Antropoceno" é o termo utilizado para referir-se a uma parte muito recente da nossa atual era geológica – a Cenozoica –, cujo tempo é profundamente marcado pela ação humana no planeta e seu nível elevado de impacto.

Os atores conscientes dos desafios a superar encontram-se na mesma posição de Cassandra,[2] anunciando aos troianos a ameaça pesando sobre sua cidade: ninguém parece verdadeiramente disposto a escutá-la. As decisões radicais que se impõem penam em ser tomadas. Parecemos coletivamente anestesiados e, de certa forma, fragilizados por nossa própria impotência. (GRAS, 2003) Há, de fato, um hiato flagrante e perigoso entre o nível de capitalização e de controle tecnológico alcançado pela humanidade e seu nível de maturidade política.

A NECESSIDADE DE SOLIDARIEDADE

Diante de tantos perigos ameaçadores, apenas uma mesma e única solução – remetendo ao mesmo tempo à ordem do signo e da técnica (MUSSO, 2015) – pode, contudo, ser convocada: a solidariedade. A defesa de uma solidariedade entre os humanos e a natureza – entendida como o conjunto dos seres vivos: animais e vegetais – é, de fato, a forma mais direta de responder aos desafios da mudança climática e da perda de biodiversidade. O desenvolvimento de uma solidariedade entre os próprios humanos é igualmente uma resposta perene contra as desigualdades que os divide. Contudo, se o anúncio de uma resposta pode ser fácil, sua implantação é uma tarefa particularmente árdua. Ela se confronta com inúmeros obstáculos, dentre os quais – e não menos importante – o déficit de reflexão sobre os conceitos a serem mobilizados para organizar essa solidariedade o mais próximo possível dos atores e de sua atividade econômica. Existe, portanto, um paradoxo importante de ser salientado preliminarmente neste livro. A solidariedade nunca foi tão necessária de ser implantada tanto no plano nacional quanto internacional e a reflexão a seu propósito jamais foi tão eludida, tão desconhecida, para não dizer tão desacreditada. Muito embora a riqueza do pensamento sobre a solidariedade; que no norte pode ser alimentado por uma importante reflexão oriunda especialmente de autores franceses do século XIX (BLAIS, 2017) e no sul participa

---

2 Cassandra faz parte da mitologia grega. Ela é conhecida por ter premunido e anunciado a queda de Troia e por não ter sido escutada pelos troianos muito embora a justeza da sua premonição.

de toda uma tradição importante de estudos sobre decolonialidade (MARTINS, 2019); ela permanece ainda amplamente ausente das reflexões sobre os modelos organizacionais e sua sustentabilidade. Se as questões relativas à solidariedade não estão fora dos discursos atuais, elas são geralmente limitadas a horizontes societais longíncuos ou a debates vinculados à defesa de direitos. À solidariedade não parece ter sido autorizada uma entrada direta em assuntos de economia e gestão. Para tanto, se faz necessário recorrer a um desvio de rota.

A GESTÃO NO CENTRO DOS PROBLEMAS CONTEMPORÂNEOS

Contudo, a história poderia ter sido diferente. A tentativa de Burnham (1941) se fez no sentido desta inflexão. A "revolução gerencial" que este autor enfatizava era acompanhada, de fato, de dois anúncios. A economia capitalista iria desaparecer em proveito de uma economia gerencial capaz supostamente de corrigir seus defeitos. Ao mesmo tempo, o Estado iria fusionar com a economia graças ao desenvolvimento de técnicas gerenciais acontecendo nos dois âmbitos. Constata-se hoje que a economia capitalista sobreviveu perfeitamente diante da revolução gerencial. Ela até mesmo se serviu de tal revolução para levar vantagem sobre os Estados. Estes últimos acabaram, com efeito, se enfraquecendo diante dos grandes atores econômicos do mundo globalizado. (CHOMSKY, 2017; DOWBOR, 2017) A gestão se confundiu com a visão empreendedora mercantil para se difundir no mundo moderno. Essa alquimia funcionou tão bem que a permitiu estabelecer concorrência e, em seguida, anular os demais modelos, assim como combater os modelos alternativos. Desde então, a gestão se apresentou "como uma racionalidade tutelar, hipertrofiada e dominadora, rebaixando e deslegitimando na sua passagem todos os demais modelos de governo (serviços públicos, cooperação, autogestão, modelo familiar...)". (CHAUVIÈRE, 2007, p. 9)

A incapacidade da gestão de se transformar profundamente a partir de uma perspectiva solidária a tornou perigosa para inúmeros campos não mercantis em que ela se investiu sem se modificar. O Estado não escapou desse

processo. A burocracia do Estado foi desacreditada. Doravante, parece legítimo para a maioria das pessoas que empresários ou fervorosos adeptos da visão empreendedora ascendam ao mais alto nível do poder político. Essa extensão foi possível pois "as dimensões históricas, ideológicas, e políticas do discurso" que o acompanha foi "ocultado através de um propósito de naturalização". (NARO, 2015, p. 172) Sob a cobertura de pragmatismo, as técnicas de gestão concebidas para o mundo mercantil foram espalhadas para o espaço público, para as administrações governamentais, para os ministérios, pervertindo na sua passagem os modos de regulação inicialmente construídos em torno do interesse geral. Elas assumiram nos anos 1970 a forma e o nome de "nova administração pública" (*new public management)*. A erupção da nova gestão pública nos serviços públicos foi acompanhada de um discurso insistente, remetendo "constantemente a ideia de modernidade – a modernização dos serviços públicos – que deveria passar inelutavelmente pela implantação de boas práticas da gestão de empresas". (NARO, 2015, p. 172) Mesmo que as aporias de tais soluções tenham sido demonstradas e que novos modelos tenham agora necessidade de serem formulados (FÁBIÁN, 2010), a nova gestão pública permanece ainda a referência dominante. No que diz respeito às associações, o método foi o mesmo.

Na França, sob o manto da profissionalização, as associações foram conduzidas a adotar os métodos de gestão e de avaliação de empresas. (EYNAUD, 2015) Tal mudança foi operada gradualmente. Ela tornou-se possível através da passagem de uma regulação tutelar do estado providência para uma regulação concorrencial em que o Estado adota o modelo anglosaxônico e as lógicas de mercado. A lógica tutelar foi posta em cheque "segundo o motivo de que ela estimularia a desresponsabilização dos beneficiários e o clientelismo". (LAVILLE; SALMON, 2016, p. 148) Assim, na França, as subvenções foram sendo gradualmente diminuídas enquanto que, no mesmo tempo, o volume das encomendas públicas aumentava. (TCHERNONOG, 2013) Os editais públicos colocando em concorrência as associações e as empresas apareceram. A vontade anunciada era de se servir desses mecanismos competitivos para a escolha dos prestadores, sem levar em conta seus projetos de ação ou sua

natureza jurídica. A gestão das associações encontrou-se então modificada. A profissionalização gestionária foi então traduzida num “rebaixamento organizacional” (LAVILLE; SALMON, 2016, p. 149) e uma visão funcionalista do projeto associativo. (BERNET EYNAUD; MAUREL; VERCHER, 2016) Ao difundir uma cultura da performance acompanhada dos seus próprios modos de avaliação, essa gestão, à vocação instrumental, colocou em perigo nossas sociedades, adoecidas pela própria gestão. (GAULEJAC, 2005)

No Brasil, fenômeno semelhante também pode ser observado. A onda de criminalização de Organizações Não Governamentais (ONGs) trouxe uma demanda de maior transparência na gestão, mas, ao mesmo tempo, induziu a ideia segundo a qual tais tipos organizacionais seriam intrinsecamente frágeis ao não adotarem a racionalidade característica da empresa privada mercantil. É assim que, embalados pelo modismo dos negócios sociais, tais organizações são levadas a funcionarem como empresas. O debate em torno da construção do novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) apareceu então marcado pelo tensionamento justamente entre a defesa de uma identidade própria para tais organizações, de um lado, e a incorporação da lógica empresarial, do outro.

DA ECONOMIA SOLIDÁRIA À GESTÃO SOLIDÁRIA

No entanto, o anúncio de Burnham não estava desprovido de intuições justas. Seria até possível ter esperado algo diferente no que diz respeito ao desenvolvimento da gestão. Ela poderia ter se construído em torno de um questionamento sobre as incompletudes do capitalismo. Este “encontro não acontecido” – da solidariedade com a gestão – do passado não é, entretanto, incompatível com uma reorientação do que possa vir. As aporias do modelo capitalista têm, de fato, deixado um campo aberto para o fortalecimento das organizações de economia social e solidária. Através destas últimas, o desenvolvimento de uma gestão baseada em outros princípios é possível. A mudança pode ser “obtida modificando-se a maneira de agir”. (CHABOT, 2015, p. 51) Se articulando com a solidariedade, esta outra gestão está a altura

de responder às duas insustentabilidades evocadas anteriormente. A solidariedade remete etimologicamente à ideia de "solidez da sociedade" e ao "que a faz sustentar-se". (MUSSO, 2015, p. 107) Mais do que nunca parece útil aliar o pessimismo da inteligência ao otimismo da vontade conforme escreveu Gramsci nos seus cadernos do cárcere. Para tanto, nos é preciso desenvolver um outro imaginário em ruptura com a ideologia dominante da competição e da performance financeira. Com efeito, "a revolta começa no imaginário: ela é aquela que nos faz abrir os olhos". (GRAS, 2003, p. 292).

Este livro parte da ideia de que os gestores têm, nesse sentido, um papel determinante a desempenhar na produção deste novo imaginário. A naturalização de uma visão darwinista do mundo, na qual a gestão se exerce num contexto de competição generalizada, deve ser relativizada. (AKTOUF, 2000) A busca pela maximização do lucro é, acima de tudo, um fator de vulnerabilidade. Um sistema demasiadamente eficaz torna-se altamente frágil. (ULANOWICZ; GOERNER; LIETAER; GOMEZ, 2009) O próprio mundo natural não obedece apenas a lei do mais forte. Há uma outra lei na selva do mundo dos seres vivos. (SERVIGNE; CHAPELLE, 2017) Kropotkine o havia pressentido no início do século XX (KROPOTKINE, 2005), trata-se da ajuda mútua. Esta lei dos seres vivos tem, evidentemente, alguns corolários na atividade humana (SENNET, 2013) que podem ser lidos no espaço econômico.

A produção acadêmica no campo da economia solidária (LAVILLE, 2017) considera justamente poder dar conta de tais fenômenos. Se existe uma economia solidária, existe igualmente uma gestão em relação com esta. O projeto deste livro é de abrir uma reflexão sobre o espírito gestionário (OGIEN, 1995), permitindo emergir os fundamentos teóricos de uma gestão solidária. Existe, de fato, um déficit de reflexão na teoria das organizações em matéria de solidariedade. A exemplo do que se fez em economia solidária, um importante trabalho de análise teórica deve ser conduzido e perseguido em ciências de gestão. (BÉJI-BÉCHEUR; CODELLO; CHÂTEAU-TERRISSE, 2018; LAVILLE; GLEMAIN, 2010)

Este livro tem a ambição de revisitar alguns autores que infelizmente foram pouco mobilizados nos estudos de gestão para colocar as bases de uma nova ciência das organizações no contexto de um diálogo Norte-Sul coforme propunha Guerreiro Ramos (1981). Nessa perspectiva, a finalidade econômica não pode ser distinta dos meios escolhidas para atendê-la.

Na trilha dessa proposição, o livro se articula em quatro partes. Num primeiro momento, buscaremos as referências sobre a solidariedade no arcabouço da teoria das organizações. Para tanto, um exercício em termos de história do pensamento será necessário. Esse caminho nos conduz à interrogação sobre por que a solidariedade apareceu durante tanto tempo como um inconsciente da organização e como uma outra história das ideias e das práticas teria sido possível.

Num segundo momento, lançaremos novas perspectivas para o entendimento da relação entre os dois termos centrais neste livro: "organização" e "solidariedade". Nos interessaremos inicialmente pelo exame das condições necessárias para a organização da solidariedade. Neste intuito, veremos, especialmente, que um tal projeto não consegue ser conduzido sem um questionamento seminal sobre a natureza e a própria definição da economia. Ao mobilizar Polanyi, poderemos fazer a distinção entre economia formal e economia substantiva e vislumbrar a transposição deste quadro conceitual para o campo da gestão.

Num terceiro momento, inverteremos a perspectiva e pensaremos sobre os pré-requisitos necessários para solidarizar a organização. Seremos, desse modo, conduzidos a nos focalizar sobre a solidariedade democrática para ver em que e como a gestão solidária pode se colocar como ambição à democratização da gestão. Para tanto, será necessário mobilizar passo a passo diferentes problemáticas concernindo a gestão em variados contextos e configurações organizacionais: na governança democrática; na construção de redes territoriais; na reconciliação entre o econômico e o social; na desmercadorização da terra, do trabalho e do capital; ou, na inovação social.

Num quarto momento, retornaremos sobre a dupla insustentabilidade mencionada na introdução e detalharemos a análise de duas proposições ricas em termos de uma gestão solidária e sustentável. A primeira é sul-americana: trata-se da escola de pensamento brasileiro em torno da noção de gestão social. Um debate rico e antigo o anima. Ela pode aparecer como uma resposta conceitual e prática de um país caracterizado há muito tempo por profundas desigualdades. A segunda é norte-americana: trata-se da gestão dos comuns. Inscrevendo-se na linha dos trabalhos de Ostrom, essa escola de pensamento parte inicialmente das problemáticas de preservação dos espaços naturais mas não se reduz à elas. Veremos em que essas duas escolas de pensamento se distinguem e se completam. Enfim, concluiremos refletindo sobre alguns aspectos epistemológicos buscando ver qual pode ser o projeto de uma outra gestão, que tanto ressignifica o caráter político da gestão quanto reafirma seu caráter plural. Évocaremos as implicações metodológicas e operacionais deste tipo de gestão e refletiremos sobre os vínculos entretidos entre a gestão solidária e a renovação possível do espaço público.

A solidariedade: um inconsciente da teoria das organizações?

Neste início do século XXI, a equação econômica não pode mais se resumir a uma oposição e/ou a uma simples complementaridade entre mercado e Estado. No plano institucional, inúmeros países têm reconhecido através de marcos legais e de políticas públicas específicas (CHAVES; DEMOUSTIER, 2015) a importância de um outro campo: a economia social e solidária. Essa emergência de um terceiro ator é fruto de numerosas tensões e de uma dupla incompletude. De um lado, os Estados perdem suas condições de assegurar seu papel regulador de estado social que lhe foi característico nos "trinta gloriosos". O enfraquecimento das regulações em matéria de política fiscal, de proteção dos trabalhadores, e de serviços públicos foi "um fator decisivo para explicar o aumento das desigualdades". (CHANCEL, 2017, p. 67) Do outro lado, as lógicas de mercado não são capazes de garantir a sustentabilidade do seu modelo econômico. Desde então, se afirma a necessidade de novas solidariedades para refundar a ação pública.

Contudo, nossos modelos organizacionais não são adaptados para vislumbrar seriamente esta refundação. Eles sofrem em primeiro lugar de uma grande porosidade face às lógicas da economia de mercado. O vínculo forte entretido entre as ciências de gestão e a economia dominante é problemático. Pelo primado que ela atribui ao individualismo metodológico, a economia de mercado é, com efeito, incapaz de pensar a solidariedade. Além disso, a lógica de mercado é extensa e sua doutrina implicita é baseada numa lógica de expulsão, confor-

me a seguinte ideia: "toda extensão da esfera pública reduz quantitativamente o alcance da esfera privada; toda regulação decidida pelo legislador diminui a eficácia do mercado". (FITOUSSI, 2004, p. 17) Conforme observa com ironia Rosanvallon citado por Fitoussi: "Não é mais a política, o direito e o conflito que devem governar a sociedade, é o mercado". (ROSANVALLON, 1979, p. 3) Assim fazendo, as lógicas de mercado pervertem nossos modelos organizacionais e se difundem para além da esfera do mercado. O modelo organizacional da empresa é, de certa forma, "exportado" (FRANÇA FILHO, 2004) para as instituições públicas, para as organizações sociais e para as economias domésticas. Isso engendra uma constrição da esfera pública, um enfraquecimento da nossa capacidade reguladora e uma vulnerabilização tanto de lógicas institucionais quanto de organizações que servem à solidariedade.

Para inverter tais tendências, nos parece necessário realizar um trabalho profundo, de reinterrogar a história do pensamento organizacional. É preciso, muito especialmente, questionar um certo postulado permitindo a certos autores afirmar que as ciências da gestão são "inseparáveis da história das empresas". (DAVID; HATCHUEL; LAUFER, 2012, p. 21) Esse postulado é prejudicial pois coloca na sombra as formas cooperativas, mutualistas, associativas e a história delas. A abordagem conceitual de uma gestão solidária requer certamente um retorno sobre os fundamentos da economia e sobre os modos de produção histórica do conhecimento. As ciências da gestão são apenas ciências de suporte e apoio aos gestores formados nas lógicas de mercado? Podem elas serem críticas e adquirir legitimidade para serem ciências reflexivas sobre a gestão? (HUAULT, 2008) Podem elas se posicionar a favor da emancipação e da inversão dos mecanismos de poder e de dominação? (ENRIQUEZ, 2003; HERREROS, 2012) Podem elas acompanhar a economia heterodoxa nas abordagens transversais afim de reconsiderar a natureza da riqueza e favorecer a produção de novos indicadores? (RENAULT, 2011; VIVERET, 2004) Após fazer um balanço sobre o nascimento e a história da gestão, nos interrogaremos sobre a possibilidade de uma contra-história. Esta, nos conduzirá a atualizar os pontos fortes de uma reflexão organizacional articulada em torno da solidariedade enquanto problemática.

SOLIDARIEDADE E HISTÓRIA DA GESTÃO: UM PERCURSO DE DESENCONTROS

Mesmo sendo a gestão uma jovem ciência, ela já é portadora de uma história. Historiadores trabalham sobre sua análise e sua compreensão e mesmo se a história da gestão – enquanto disciplina – é muitas vezes ignorada ou negligenciada (NIKITIN, 2003), ela não tem menos importância como fonte de primeira qualidade para definir e estudar os conceitos. Ora, um aspecto notável é que a história da gestão não é unívoca. Existem várias histórias concorrentes que podem dar conta do nascimento desta disciplina. Porém, dentre todas essas histórias, há uma que domina: a história norte-americana. Doravante, o desvio pelo continente norte-americano é indispensável para compreender as lógicas atualmente em marcha sobre o pensamento gerencial.

A prevalência da literatura anglo-saxônica e suas consequências

Pesquisadores anglo-saxões (CUMMINGS; BRIDGMAN; HASSARD; ROWLINSON, 2017) realizaram uma pesquisa muito interessante a partir das revistas mais conhecidas e mais lidas em matéria de história das ciências da organização e da gestão.[1] Eles coletaram perto de 2 mil artigos publicados ao longo dos 60 últimos anos nessas revistas. Em seguida, eles codificaram esses artigos em função da localização geográfica e do seu terreno de observação. Os resultados são eloquentes. Em todos esses anos, a produção científica dessas revistas de primeiro nível se focalizou quase que essencialmente sobre os casos ingleses e norte-americanos. A Europa continental, a Ásia, a África e a América do Sul são praticamente ausentes nos trabalhos publicados. Poder-se-ia pensar que este fenômeno de dominação da língua e da cultura inglesa é geral e que não estaria dizendo nada especial sobre o campo dos conhecimentos em teorias da organização e da gestão. Entretanto, a segunda parte da pesquisa inválida essa hipótese. Com efeito, ela mostra

1 *Journal of Business history, Journal of Business History Review, Journal of Management history, Journal of Management and Organization History.*

através de uma análise transversal sobre três objetos do conhecimento históricos – a medicina, a arquitetura e a gestão –, que a história da gestão é aquela que olha menos para as experiências exteriores – não anglo-saxônicas. É ela também que possui menos profundidade histórica. (CUMMINGS; BRIDGMAN; HASSARD; ROWLINSON, 2017) Os historiadores da gestão apenas começam sua reflexão no início do século XIX. Deduz-se então que essa disciplina considera que não houve problemática organizacional nas civilizações pré-modernas, o que parece no mínimo surpreendente.

Para além da barreira da língua, se exprime evidentemente um filtro cultural cuja consequência é de invisibilizar as experiências vividas nos países não anglófonos. Isso poderia ser eventualmente admissível caso tratar-se de revistas acadêmicas com vocação nacional. Porém, levando-se em conta o papel maior desempenhado pelas revistas acadêmicas anglo-saxônicas através do jogo das classificações internacionais, um tal prisma é altamente prejudicial para o desenvolvimento do conhecimento. As consequências dessa história truncada se fazem sentir muito além da zona geográfica coberta. Reduzindo-se a história do pensamento a um fio condutor estreito tanto no plano cultural quanto geográfico, é nossa capacidade coletiva de compreender e de abordar com criatividade o futuro que é alterada. O poder performativo desse modelo de pensamento dominante não deve ser negligenciado. (CALLON, 2006)

Em termos pedagógicos, a teoria das organizações é frequentemente abordada e descrita cronologicamente nos manuais. Desde então, a narrativa da história oficial das teorias organizacionais tem um impacto potencialmente forte na formação dos quadros técnicos, gestores e daqueles que decidem, bem como, sobre suas futuras capacidades cognitivas. Ora, os manuais anglo-saxões – e muitos outros – introduzem o questionamento organizacional pela reflexão de A. Smith sobre a divisão do trabalho. Em particular, eles retêm a ideia da mão invisível que valoriza o egoísmo individual. Eles enxergam em Weber aquele que abre a via do desenvolvimento da teoria das organizações atualizando o fenômeno burocrático. Eles atribuem o nascimento da iniciativa científica da gestão à Taylor e reprovam neste último uma visão

mecanicista da organização. Cabe então a Mayo ter clareado a importância do fator humano, perseguindo este mesmo gerenciamento científico. Por trás deste retrato cuidadoso e perfeitamente cronológico que valoriza a iniciativa individual e a empresa mercantil, parece haver muito pouco lugar para a solidariedade. De fato, a realidade é um pouco diferente. Apresentada dessa maneira, a história da gestão é reducionista com o pensamento dos autores mencionados. Ela gera um impasse sobre a complexidade da contribuição destes autores e tende a afirmar a ideia de um tempo linear na qual a teoria das organizações só teria progredido. Com Guerreiro Ramos, pode-se pensar que a teoria das organizações, tal como ela foi formada na vulgata gerencial, é antes de tudo uma expressão da ideologia de mercado. (GUERREIRO RAMOS, 1981)

Uma reflexão crítica sobre a história da gestão é mais do que nunca necessária se queremos cultivar um imaginário mais rico e desenvolver a potencialidade da disciplina. Esta redução do espectro de análise no tempo e no espaço é obviamente prejudicial para a riqueza da pesquisa acadêmica, e determina uma certa leitura da história do pensamento organizacional. Iremos agora seguir o percurso apontado nesta história oficial *made in USA* na busca dos encontros não realizados com as questões de solidariedade. Distinguiremos os iniciadores da disciplina, de origem europeia e, os pioneiros, essencialmente norte-americanos.

A leitura truncada da obra dos iniciadores da disciplina

Mesmo que não se possa colocar Smith na categoria dos teóricos da organização, ele é de todo modo identificado como o iniciador da reflexão sobre o campo organizacional. Reconhece-se nele o fato de ter sido o primeiro a analisar claramente a questão da divisão do trabalho e suas consequências. Ele é aquele que compreende e antecipa a demanda emergente de controle no espaço econômico e a necessidade de formar gerentes profissionais. Mas, a ideia smithiana que mais marcou os espíritos é aquela da "mão invisível". Essa metáfora muito conhecida acompanha geralmente a explicação da doutrina econômica do laissez-faire generalizado e assimila na obra de Smith a valori-

zação dos comportamentos egoístas. Para Smith, estes seriam suscetíveis de contribuir – desde que fossem encorajados – com a riqueza de uma nação.

Nós usamos a condicional aqui porque uma leitura crítica da mesma história pode, no entanto, clarear as teorias da organização sob uma perspectiva totalmente diferente. Uma primeira constatação simples e objetiva pode ser feita sobre a obra de Smith. A expressão "mão invisível" é usada apenas três vezes em todos os seus escritos e para diferentes significados. Essa ocorrência é particularmente fraca para um conceito que deveria ser central em seu trabalho. Na verdade, a assimilação entre "mão invisível e mercado pode [...] ser considerada como uma extrapolação que não é verdadeiramente fundamenta nos escritos de Smith". (DELLEMOTTE, 2009, p. 34) De fato, "Smith não carregava em seu coração, ao contrário de certas ideias recebidas, os grandes empresários e comerciantes". Para ele, "a ordem que emerge da livre expressão de interesses privados está, portanto, longe de estar necessariamente em conformidade com o interesse geral". (DELLEMOTTE, 2009, p. 37) Na luta que opõe os capitalistas e os trabalhadores, Smith toma explicitamente a causa dos segundos. Os primeiros são descritos "como conspiradores, apoiados pela força pública e pela lei que não hesitam em deixar passar fome a massa da população para aumentar seus lucros". (DELLEMOTTE, 2009, p. 36) Smith atribui o dever soberano de "erguer e manter certas obras públicas e certas instituições benéficas para a comunidade, mas cuja rentabilidade não é imediata o suficiente para que possam ser suportados pelo setor privado". (DELLEMOTTE, 2009, p. 37) Finalmente, Smith é a favor da tributação progressiva, conforme ele declara: "Os sujeitos num Estado devem contribuir para a sustentação do governo, cada um tanto mais quanto possível na proporção de suas faculdades, ou seja, na proporção da renda que goza sob a proteção do Estado". (SMITH, 1888, p. 240)

Smith é, portanto, a favor de um imposto redistributivo. Nisso ele é muito próximo de Bourgeois (1896), um autor francês conhecido por sua defesa do solidarismo, ou seja, do fomento à solidariedade redistributista a partir do estado e outras organizações da sociedade. Se mobilizarmos uma corrente societal nas teorias das organizações, compreendemos então que "algumas

ideias de Adam Smith sobre a importância da participação dos cidadãos na promoção do bem-estar na sociedade podem ser consideradas estando na origem dessa corrente". (DE VAUJANY; HUSSENOT; CHANLAT; 2016, p. 15) Por que, então, os estudos gerenciais adotaram predominantemente uma visão tão redutora do trabalho de Smith, apagando tudo o que fazia parte do registro de redistribuição e solidariedade?

Weber, por sua vez, é frequentemente citado na literatura anglo-saxônica como o autor que teria aberto duas perspectivas: aquela da ampliação do questionamento das empresas em direção as organizações – numa espécie de generalização da problemática empresarial –, e aquela da consideração sobre o fenômeno burocrático. (CUMMINGS; BRIDGMAN; HASSARD; ROWLINSON, 2017) A primeira ideia subentende um desenvolvimento cronológico do conhecimento na teoria organizacional, de Smith a Weber. Essa visão da história é criticável e problemática em si mesma porque supõe uma teleologia na produção de conhecimento. A segunda ideia é, por sua vez, redutora do trabalho de Weber. Se Weber, de fato, analisou e descreveu o fenômeno burocrático, sua análise é muito mais ampla. Ele aborda notadamente e longamente a questão da "sociação", que ele designa como uma relação fundada em um compromisso ou sob uma coordenação de interesses motivados racionalmente – por valor ou finalidade. Ele tem em conta a associação e aproveita a oportunidade para alargar o quadro da compreensão da racionalidade que pode ser expressa em valor.

Sua obra, de fato, desenha um retrato preciso de todas as racionalidades em ação na variedade de formas organizacionais, seja no mercado ou fora dele. Por que então os trabalhos sobre gestão, nesse aspecto, privilegiaram tanto, em Weber, a referência ao mercado e aos trabalhos sobre burocracia? Como Smith, Weber parece ser apreciado na ciência da administração por autores que tiveram uma leitura parcial de seus escritos. Parte da incompreensão pode ser explicada por problemas de acesso às obras e por problemas de tradução. (WEISS, 1983) Na realidade, Weber nunca foi apologético sobre a burocracia. Ele está bem ciente dos seus inconvenientes. Ele observa que o fenô-

meno burocrático é característico da evolução da sociedade moderna e deve ser analisado como tal. Contudo, centrando-se sobre o fenômeno burocrático revelado por Weber, estudos de gestão tiveram a proeza de conseguir a um só tempo: valorizar as formas organizacionais mercantis e criticar a gestão das organizações públicas. A ampliação das empresas às organizações é, na verdade, acompanhada por uma invalidação concomitante de formas organizacionais não mercantis.

Esta dupla leitura parcial (Smith, Weber) feita nos estudos de administração tem sua coerência ideológica. O foco na mão invisível de Smith legitima a lógica de mercado fundada na iniciativa privada. O foco na burocracia de Weber torna possível desqualificar os modos organizacionais não mercantis. A partir desses primórdios truncados da literatura europeia, a literatura americana da administração pôde tomar seu rumo.

Os pioneiros americanos não solidários

Partindo da divisão do trabalho revelada por Smith, Taylor desenvolve uma abordagem racional do controle e atribui à gestão seus objetivos de desempenho e eficiência. Taylor também é reconhecido por ser o primeiro a produzir uma abordagem científica para a gestão. Essa dimensão científica é a escolhida por Drucker e Maciarielo (2008) para afirmarem que a disciplina nasce com Taylor. Dessa afirmação tem origem a invalidação implícita do conhecimento organizacional anterior. Para Duncan, efetivamente, vislumbrar a existência da gestão antes de Taylor remeteria ao conto de fadas ou a uma utopia. Segundo ele, houve de fato gerentes e organizações antes de Taylor – eles citam a construção das pirâmides no antigo Egito –, mas a disciplina não poderia existir porque ninguém, antes de Taylor, teria buscado sistematizar, codificar e prescrever soluções para gerenciar que fossem melhores.[2] (DUNCAN, 1989, p. 2) Aqui reside um paradoxo: nenhuma análise histórica suporta o argumento, mas a supremacia da abordagem gerencial norte-americana continua preservada. A história, definitivamente, não parece bem-vinda nos estudos de gestão. Não apenas o pensamento

2 Citado por Cummings, Bridgman, Hassard e Rowlinson, 2017.

gerencial é capturado pelo universo anglo-saxão, mas é acima de tudo uma questão de homens e mais precisamente de homens brancos. Como salienta Laurent, nada *a priori* é "intrinsecamente racista na teoria econômico-filosófica clássica do livre mercado", mas não se pode ignorar que "o pensamento liberal e a exploração de povos de cor avançaram juntos". (LAURENT, 2016, p. 182) Não podemos compreender a expansão do capitalismo sem o colonialismo. Em sua amoralidade, a gestão parece ignorar a questão da escravidão, sem dúvida, para melhor reinterpretá-la. Ao naturalizar o darwinismo, o management liberal valida os sistemas de dominação postos e em particular o de dominação racial. A via para o gerenciamento científico de Taylor está aberta.

Ao afirmar que a administração nasce com Taylor, a chegada da disciplina está associada à forte ascensão da economia de mercado. De fato, a qualidade científica da abordagem de Taylor é questionável. Como mostra o trabalho de Cummings, Bridgman, Hassard e Rowlinson (2017), o próprio Taylor não tinha ambição de qualificar seu trabalho como científico. O termo lhe foi realmente atribuído por Pinchot,[3] um membro do gabinete de Roosevelt, que buscava nele um apoio para promover a ideia de um gerenciamento preocupado com a conservação da natureza. Para Pinchot, a gestão científica era a que levava em conta o interesse geral. A colaboração entre ambos não se manteve, mas Taylor manteve o nome de "gestão científica", que fez sua popularidade. Se Taylor aceitasse a proposta de Pinchot, a história da gestão teria sido muito diferente. De fato, este último tinha em mente a gestão orientada para a sustentabilidade ecológica que poderia oferecer: "o maior bem, para o maior número e para o mais longo prazo". (citado por CUMMINGS; BRIDGMAN; HASSARD; ROWLINSON, 2017, p. 324) Nisso, Pinchot era um visionário.

Se a cientificidade da abordagem de Taylor raramente é contestada, há uma crítica quase unânime do seu método. Ele é criticado por negligenciar a

3 Gifford Pinchot é o fundador do Serviço Florestal estado-unidense (US Forest Service). Foi "o homem que introduziu a profissão florestal nos Estados Unidos, depois de estudar silvicultura na Europa, especialmente em Nancy, na França. Na história das ideias, ele é o pai da 'conservação' e um dos principais pensadores da silvicultura polivalente, com as origens distantes da silvicultura multifuncional moderna (BARTHOD, 2015)".

dimensão humana da organização e ser mantido prisioneiro de uma abordagem fria e mecanicista do trabalho. Taylor teria, então, subestimado a importância do fator humano. A partir disso, a figura de Mayo parece atraente. Ela se desenha, efetivamente, como um contraponto ao trabalho de Taylor. Mayo teria intuído a ausência da dimensão humana na análise de Taylor. A narrativa mais conhecida sugere que a descoberta de Mayo fora fruto do inesperado: em uma abordagem experimental em Hawthorne, Mayo e sua equipe teriam percebido por acaso que os ganhos de produtividade poderiam ser alcançados com maior atenção dada aos trabalhadores.

Desse modo, Mayo se inscrevia ao mesmo tempo na ruptura e na continuidade com Taylor: uma ruptura pela recusa de uma visão fria da organização; e continuidade através da busca pelo trabalho científico em gestão. Mais uma vez, essa visão histórica não suporta o teste dos fatos. Com efeito, Mayo não hesita em generalizar suas conclusões sem buscar os fundamentos. Mayo tem uma ideia fixa: ele odeia sindicatos. Prestar atenção aos trabalhadores é para ele, portanto, um mal menor, já que isso permite minar a constituição e o crescimento de sindicatos. Ao contrário do que se pôde pensar, a empresa em Hawthorne que Mayo estuda não é uma empresa como outra qualquer. Antes mesmo que Mayo venha pesquisá-la, ela era conhecida por ter desenvolvido uma política de apoio e ajuda aos seus trabalhadores. Na verdade, ela é pioneira em matéria de política de recursos humanos. É interessante notar que essa empresa acolhe comunidades de trabalhadores estrangeiros. Ao cuidar financeiramente de cada uma dessas comunidades, a empresa consegue impedir o estabelecimento de sindicatos. Assim, Mayo não estuda uma empresa em que assalariados não recebem atenção, mas, pelo contrário, uma empresa muito atenta ao destino de seus trabalhadores. Portanto, o escopo do trabalho apresentado por Mayo é bastante reduzido. Samson e Daft (2012) são categóricos em suas análises. Eles quebram a cientificidade do trabalho de Mayo. Segundo eles, o dinheiro é a melhor hipótese para explicar o aumento da produtividade observado por Mayo. O caso está encerrado, mas isso não impede que as ideias falsas continuem seguindo seu caminho.

Assim, a oposição que acabamos de apontar entre Taylor e Mayo se refere em parte àquela de Smith e Weber. Taylor busca racionalizar a cadeia de trabalho e se recusa a qualquer estado de espírito. Nisso ele se pretende amoral. Ele afirma ser capaz de responder aos desafios enfrentados pelas empresas de seu tempo através de uma nova organização do trabalho. Os trabalhadores devem aceitar as consequências. Os sacrifícios de hoje são os lucros de amanhã. A proposta taylorista encontra, assim, sua extensão natural e seu momento de glória no fordismo. Postulando a possibilidade de uma reversão do mal em bem, Taylor retoma a figura de linguagem da mão invisível que entende transformar o egoísmo em virtude. Contudo, Taylor não considera outras solidariedades além daquelas que se expressam friamente na cadeia do trabalho. Mayo é diferente de Taylor em termos de método. Seu trabalho pretende enfatizar a necessidade de atenção imediata aos trabalhadores e fornece os primeiros argumentos que favorecerão o surgimento de uma teoria de recursos humanos. Eles se juntam, no entanto, em uma perspectiva amoral. Segundo Mayo, não se trata para os patrões das empresas de participar da emancipação dos trabalhadores, mas acima de tudo de evitar riscos de confronto que perturbariam a produção de bens e serviços. Mayo, portanto, se junta à Taylor em uma certa forma de cinismo e na rejeição de uma solidariedade forte entre as classes sociais. É verdade que ambos os autores enxergam a empresa como um sistema fechado e autossuficiente. Eles parecem não ver que a gestão é portadora de uma questão que ultrapassa as fronteiras estreitas da empresa e que é potencialmente revolucionária.

Pode a revolução gerencial ser solidária?

Quando Burnham publica um livro intitulado *A Revolução Gerencial* em 1941, ele imediatamente vinculou a administração à política econômica nacional e internacional. No período que surge a Guerra Fria entre os dois blocos Leste-Oeste, Burnham aposta na gestão para aliviar as tensões e reduzir o risco de conflito. Ele considera a gestão como uma fonte de superação das deficiências de cada um dos sistemas: economia dirigida e economia capita-

lista. Ele adianta a ideia de que "aparentemente não há razão para pensar que a economia gerencial estará sujeita às crises experimentadas pelo capitalismo, uma vez que os fatores envolvidos nesse tipo de crise – que estão relacionados à restrição do lucro – serão rejeitados por este". (p. 125) Ele vê a gestão como uma forma de evitar crises. Para ele, o advento da revolução gerencial é uma garantia de fusão entre o Estado e a economia e de superação dos sistemas formados no início do século XX. Portanto, a revolução gerencial sugere uma outra forma de solução de problemas suscetível de apreender na mesma abordagem as dimensões técnica, econômica e política. A intuição não está errada, mas a história infelizmente não dará razão a Burnham. A revolução gerencial está ocorrendo, mas infelizmente não é a promessa esperada de uma pacificação do mundo.

Burnham observa que o crescimento do tamanho das empresas favoreceu o desenvolvimento da gestão. Ao mesmo tempo, os métodos burocráticos também se desenvolveram fortemente nas administrações governamentais e na arena política. Para Burnham, trata-se do mesmo fenômeno. Burocracia e gestão participam do mesmo pensamento organizacional. Sua convergência anuncia a fusão do campo econômico e político. Como esse fenômeno é observável em ambos os lados do Muro de Berlim, Burnham o vê como uma dimensão revolucionária. Ele afirma:

> Se os problemas políticos são resolvidos por métodos racionais, nós devemos, muito provavelmente, esperar que o sistema político de uma sociedade gerencial assuma a forma de um único Estado-mundo. Dessa maneira, a anarquia que necessariamente segue os conflitos de soberania seria totalmente eliminada. A produção mundial poderia ser organizada da maneira mais eficiente, fazendo o melhor uso dos recursos globais e tomando as decisões mais eficazes. A duplicação desnecessária poderia ser evitada, e a terra, o clima, as pessoas e os recursos poderiam ser explorados da maneira mais lucrativa. (BURNHAM, 1941, p. 165)

Essa feliz mudança para Burnham ocorre na época da Segunda Guerra Mundial. Para ele, de fato, "a guerra de 1914 foi a última grande guerra da sociedade capitalista e a guerra de 1939, a primeira grande guerra da sociedade gerencial". (BURNHAM, 1941, p. 168)

O livro de Burnham é um sucesso nos Estados Unidos. Dizem que ele inspirou Orwell em seu romance *1984*. Esse sucesso esconde, contudo, um importante elemento biográfico da vida de seu autor: até 1940, Burnham era comunista, mais precisamente, ele era um trotskista. Ele via ingenuamente na ascensão dos organizadores uma capacidade de regulação emergente entre a burguesia e o proletariado. Ao abandonar a revolução comunista pela revolução gerencial, Burnham cometeu o erro de todos os novos convertidos. Ele empresta um pouco demais de virtudes para a revolução a que ele se junta. Ao colocar o realismo no centro da reflexão, a revolução gerencial não pacifica o mundo nem o solidariza. Ela só lhe dá uma forma suave não favorecendo possibilidades de críticas. No entanto, o trabalho de Burnham marca os espíritos e traz duas ideias poderosas para entender o mundo moderno: a gestão se generalizou, e se tornou um vetor de regulação. Nesse sentido, ele tem uma dimensão institucional.

A empresa como instituição

Em comparação com os autores pioneiros, a teoria neoinstitucional mexe nas bases. Abandona o postulado da racionalidade instrumental perfeita. A economia institucional de Coase e Williamson vê a empresa como um sistema aberto. (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985) A empresa é pensada como uma instituição em sua relação com outras instituições como o mercado. A informação é central neste quadro conceptual. Se o acesso às informações no mercado é fácil e os fornecedores são numerosos, é rentável subcontratar suas atividades. Caso contrário, os custos de transação podem ser altos e favorecer a escolha de um controle hierárquico interno da atividade dentro de uma empresa. Assim, a economia institucional justifica pelo mercado a necessidade de criar instituições fora do mercado. Esse esquema de pensamento legitima a existência

de empresas organizadas na forma de hierarquia. Quanto ao indivíduo, ele arbitra entre "a busca do lucro como trabalhador autônomo e o salário como empregado de um sistema hierárquico". (DOUGLAS, 2004, p. 81) Ao separar assim a empresa do mercado, tornando-as duas instituições, os autores neoinstitucionalistas reconhecem, como Simon (1955), que "a racionalidade humana tem seus limites" e que "doravante é comum considerar a organização institucional como forma de compensar os limites da racionalidade". (DOUGLAS, 2004, p. 82) Elas também reconhecem que existem arranjos institucionais que podem ser mais pertinentes do que o mercado. De fato, em seu artigo "The nature of the firm", Coase (1937) procura entender por que as empresas existem. Ele propõe uma reflexão que articula a lógica do mercado e a lógica hierárquica interna às empresas. É a instituição que gerencia e armazena as informações. Assim, ela reduz a incerteza.

Poderíamos continuar a história do pensamento dizendo que, ao mostrar a importância da firma entre mercado e hierarquia em uma visão neoinstitucional, Williamson e Coase finalizaram a reflexão em matéria de organização. Eles fizeram a conexão entre Smith e Weber. Para Bonnafous-Boucher (2005), a abordagem institucional de Coase e Williamson participa de um avanço na medida em que permite considerar a empresa como um sistema "sem enraizamento em um modelo cientificista, seja biológico ou cibernético". (BONNAFOUS-BOUCHER, 2005, p. 108) No entanto, é preciso se entender sobre a definição dada ao conceito de instituição. Como Douglas assinala, "o interesse demonstrado pelos economistas nas estruturas institucionais não diz praticamente nada sobre a temática da legitimação, embora a questão da autoridade seja às vezes mencionada". (DOUGLAS, 2004, p. 80) Mary Douglas entende por instituição um agrupamento social legitimado. Para os antropólogos, não é apenas uma questão de saber se uma organização é uma instituição, mas também "sob quais condições ela a é". (BONNAFOUS-BOUCHER, 2005, p. 108) É a razão pela qual a antropologia enfatiza o "simbolismo social e cultural que nada mais é do que a análise das instituições" (BONNAFOUS-BOUCHER, 2005, p. 108) e que é frequentemente negligenciado pela teoria

das organizações. Essa abertura no campo econômico da questão institucional, no entanto, inaugura uma reflexão mais ampla sobre a empresa como instituição social. Ela permite a possibilidade de uma primeira consideração da solidariedade no contexto de uma empresa que, de agora em diante, é qualificada como "social".

A firma como uma empresa social à vocação societal

O debate internacional sobre empresas sociais é amplamente dominado pela literatura norte-americana. A primeira definição do conceito avançou nos EUA na década de 1990 por pesquisadores da Harvard Business School. Para eles, uma empresa social é capaz de se doar e perseguir um duplo objetivo: econômico e social. Esses tipos de empresas existem, segundo essa perspectiva, porque elas são dirigidas por empreendedores sociais altruístas. Esses últimos são motivados pelo desejo de articular um projeto de empresa remunerador com a defesa de uma causa social.

Na linha desse movimento de pensamento, Yunus (2008b) propôs o conceito de negócio social para projetar empresas que seriam suscetíveis de redefinir a face do capitalismo. A ideia que ele defende é de favorecer a evolução para um novo capitalismo, em que as empresas teriam um duplo objetivo: o lucro e uma causa social. Para Yunus, as empresas podem estabelecer objetivos sociais e alcançá-los se se apoiarem em grupos que estão cientes de suas responsabilidades sociais. A ideia pode parecer atraente para os Estados endividados que enfrentam crescentes necessidades sociais. Respondendo às aporias da economia de mercado, acredita-se então que esse empreendedorismo social poderia enfrentar o problema da pobreza.

Os entusiastas dos negócios sociais estão convencidos de que esse novo capitalismo pode funcionar "de acordo com os princípios de gestão que prevalecem em uma empresa clássica" (YUNUS, 2008a, p. 52-53) e oferecer a garantia de cobrir de uma só vez os seus próprios custos e aqueles do social. Portanto, não é necessário alterar os métodos de gerenciamento ou adotar uma racionalidade diferente. Basta adaptar-se às restrições impostas e encontrar as soluções

mais eficazes dentro da estrutura escolhida. O negócio social se junta, assim, à ideia de *Big Society*[4] apresentada por David Cameron em 2010. O empreendedorismo social, a filantropia de risco e o paternalismo libertário se entrelaçam para formar uma sociedade neoliberal ideal. (CORBETT; WALKER, 2013) Vemos aqui o quanto o capitalismo – embora se defenda – compartilhe com as outras doutrinas uma dimensão inegavelmente utópica. (ROSANVALLON, 1979)

Se, dentre os autores que acabamos de mencionar, Yunus oferece, com seu conceito de negócio social, a versão mais acabada de um empreendedorismo humanista, não podemos dizer que o objetivo é realmente solidário. O negócio social aparece principalmente como uma ilustração de uma tentativa de moralizar o capitalismo. (THOMPSON, 1988) Nesse sentido, não pode ser tomado como referência para quem busca repensar a gestão sobre o princípio da solidariedade. Embora esse tipo de empresa exprima frequentemente a necessidade de lutar contra a pobreza, é raro que os seus empresários procurem defender um modo de governança alternativo e corrigir as desigualdades na raiz. O discurso virtuoso do social se parece com uma retórica da vacina "que consiste em confessar o mal acidental de uma sociedade de classes para melhor disfarçar o mal principal. Imuniza-se o imaginário coletivo por meio de uma pequena inoculação do mal reconhecido; e defende-se assim contra o risco de uma subversão generalizada". (BARTHES, 1970, p. 238) A empresa social – em sua definição anglo-saxônica – permanece, portanto, uma empresa de mercado com gestão e governança clássicas. Ela não parece em condições de atender então às expectativas da revolução gerencial de Burnham.

O esquecimento da solidariedade e suas consequências

Para concluir esta parte, podemos traçar um paralelo entre a oposição de Smith e Weber, por um lado, e a de Taylor e Mayo, por outra parte. Enquanto Smith procura produzir uma teoria que permite "des-moralizar" a política econômica, fazendo emergir as "leis naturais" do mercado, Weber tem por

---

4 *Big society* pode ser traduzida como "grande empresa" e foi um slogan político usado durante a campanha eleitoral em 2010 pelo Partido Conservador britânico.

ambição nutrir uma visão mais ampla. Para ele, o mercado não é mais do que uma das formas de racionalidade no trabalho. Taylor, por sua vez, faz parte da filiação de Smith e procura traduzir as leis do mercado em um método de gestão. Como as leis naturais, sua visão da organização é amoral e pretende sair de um consenso paternalista. Esse não é o caso de Mayo. Na sua ambição de reduzir o conflito interno das empresas exacerbadas pela visão taylorista, Mayo propõe, pelo contrário, uma moralização da gestão. Ele se junta à possibilidade de um consenso popular sobre uma forma de economia moral descrita por Thompson, como justificativa do paternalismo e como instauração de uma economia moral dos pobres.

Burnham, por seu lado, é um dos primeiros escritores da administração a procurar estabelecer uma conexão entre a visão de Smith e aquela de Weber. Para Burnham, a gestão anunciada por Smith e a burocracia de Weber fazem parte do mesmo movimento para pacificar o mundo. A racionalidade que se exprime nos dois espaços implementa procedimentos que permitem religar a política à economia. A abordagem de Burnham é semelhante à da Escola Econômica Institucional, na qual Coase e Williamson também procuram conectar o trabalho de Smith e Weber. Mas estes enxergam o mercado e a empresa hierárquica como duas instituições que precisam ser articuladas. Se a visão de Burnham é ingênua, a de Coase e Williamson é puramente técnica. A questão da articulação entre as duas instituições é resolvida pela estimativa dos custos de transação. Portanto, a ligação que é feita entre a abordagem de Taylor e Mayo não nos permite sair de uma visão fria ou paternalista das relações sociais dentro da organização hierárquica. A tentativa de superar essa questão pela empresa social – que mostra uma preocupação com a integração da questão social – permanece, no entanto, refreada pelo não questionamento da gestão clássica.

Vimos que a história da administração poderia ter sido muito diferente a partir dos mesmos indícios se os autores pioneiros tivessem feito outras escolhas de análise. Tanto o trabalho de Smith quanto o de Weber se prestaram a uma visão ampla das problemáticas organizacionais nas quais a questão da

solidariedade estava presente. Se Taylor tivesse seguido as propostas de Pinchot, a administração científica poderia ter se colocado a serviço da sustentabilidade ambiental. Se Mayo realmente quisesse explorar a questão da atenção aos trabalhadores da empresa, ele teria explorado a emergência das formas de organização cooperativa das quais ele era contemporâneo. A leitura parcial de Smith e Weber e a visão parcial dos autores pioneiros engajaram a administração num caminho em que a questão da solidariedade dos homens com a natureza e dos homens entre eles mesmos é evitada. Essa preocupação em evitar qualquer referência a um valor mais alto, como a preservação da natureza ou o respeito pelas pessoas, teve duas consequências importantes: o desaparecimento do sujeito e a fuga em direção a uma cultura de mudança perpétua.

Como Boltanski (2015) mostra, "uma das propriedades mais relevantes da dominação gerencial é [...] de estar sem sujeito". (BOLTANSKI, 2015, p. 201-202) A ausência de um sujeito é determinante na medida em que impede a resistência dos atores envolvidos na ação coletiva. Nessa lógica, entende-se sempre que é "a necessidade, no sentido de uma necessidade causal, que dita as medidas tomadas, fornecendo para tanto uma explicação, mais do que uma justificativa". (BOLTANSKI, 2015, p. 202) Não há, portanto, necessidade de exercer a ameaça ou de viver em um clima de terror para manter a dominação. É suficiente exigir que todos os atores sejam realistas e aceitem as restrições econômicas que lhes são apresentadas "não porque elas são boas ou justas em si mesmas, mas porque elas não podem ser outras que elas não são". (BOLTANSKI, 2015, p. 204) Este é o sistema TINA "there is no alternative" caro a Thatcher. Compreende-se, portanto, como a revolução gerencial anunciada por Burnham teria podido alimentar um amplo sentimento de impotência cuja consequência é "o afastamento das esferas da ação política e, acima de tudo, a falta de interesse, não apenas pelo militantismo, mas mesmo por essa forma mínima de atividade política que consiste em ir votar". (BOLTANSKI, 2015, p. 204)

Um segundo ponto de importância para compreender a força do regime de gestão reside na sua apologia à mudança. Privados de referência externa,

os gerentes nunca deixam de valorizar a mudança e de teorizar sua implementação. Uma das principais tarefas do gerente de equipe é reduzir a resistência à mudança. Isso faz com que Boltanski disesse: "Essa reconciliação, estranha quando você pensa sobre ela, da vontade – isto é, da liberdade – e da necessidade, que tem sido freqüentemente associada a regimes totalitários reivindicando uma filosofia determinista da história, ainda constitui um lugar comum dos modos de governança do capitalismo avançado". (BOLTANSKI, 2015, p. 207) O desejo de mudança permanente está na origem de uma contínua recomposição do real que mantém e alimenta o que Bauman (2000) chama de "sociedade líquida", isto é, uma sociedade em que reinam o consumo e o descartável. Para manter essa corrida, a sociedade gerencial se funda "sobre uma forma de autoridade – a dos especialistas – que entende se situar no ponto de indiferenciação entre a realidade e o mundo". (BOLTANSKI, 2015, p. 210) Em um ambiente caracterizado pela incerteza, os especialistas compõem e recompõem as grades de leitura do mundo. Então, eles estão sempre um passo a frente dos seus adversários. As críticas aos especialistas só podem ser, por sua vez, de especialistas. A legitimidade das palavras é, assim, retirada do cidadão comum não especialista. A crítica se encontra encurralada na lógica da dominação e nas "querelas entre expertise e contra-expertise, nas quais a contra-expertise é necessariamente dominada e, na maioria das vezes, perdida, uma vez que não pode alcançar a expertise, isto é, tornar-se elegível ou simplesmente audível, apenas se duplicando aos formatos de provas postos em prática por este último". (BOLTANSKI, 2015, p. 212) Assim, a deriva da gestão descrita por Boltanski bloqueia qualquer consideração sobre a solidariedade. Para sair deste sistema de dominação, o recurso à uma contra-história se faz necessário.

DA HISTÓRIA À CONTRA-HISTÓRIA

Depois de mostrarmos como a história da administração se construiu por fora da questão da solidariedade, em razão justamente dos inúmeros "encontros não acontecidos", iremos neste momento enfatizar os autores solidários

esquecidos. Embora negligenciados, esses autores são numerosos e formam uma rica trama de pensamento para desconstruir a versão oficial da administração e considerar uma reflexão crítica propícia a favorecer o surgimento de uma escola de pensamento organizacional solidário. Em primeiro lugar, deve-se notar que, embora os grandes autores da gestão sempre tenham se recusado a colocar a solidariedade no centro de suas análises, eles não conseguiram expulsá-la. Ela permanece no fundo do inconsciente do gerente como um pensamento reprimido. De Taylor a Mayo, de Williamson a Yunus, a questão da solidariedade pesa. Não pesa na consciência desses autores, mas pesa sobre a realidade de um mundo vivo que eles tentam disciplinar. Como conciliar a liberdade que é seu princípio orientador com a rigidez provocada pelo fator humano e pela natureza? A partir dessa confrontação nascem problemas sem fim que não se pode iludir por muito tempo. O próprio Marx havia pontuado o problema ao mostrar que o capitalismo esgota ao mesmo tempo "as duas fontes de onde brota toda a riqueza: a terra e o trabalhador". (MARX, 1948 apud COUTROT, 2018, p. 65)

A evolução do pensamento gerencial mostra o retorno do reprimido. Burnham viu na gestão uma possível ligação entre o mercado e o comunismo. Em uma versão mais polida, Williamson e Coase reconhecem a dimensão institucional da economia e fazem uma conexão entre o mercado e a organização. Ao fazer isso, eles tiram a gestão da utopia onipresente do mercado e tentam se aproximar do mundo vivo. No entanto, sua abordagem é formal. Eles apenas reconhecem a empresa como instituição para melhor convertê-la ao mercado. Os custos de transação serão, assim, colocados a serviço da externalização das atividades das empresas e o desenvolvimento da subcontratação. Esse fenômeno de amplitude mundial induzirá a fragilização de todos os sistemas de solidariedade coletiva nacionais. A irrupção do conceito de empresa social é uma resposta tardia e tímida a essa fragilização. Mais uma vez, a resposta é insuficiente. Se a empresa social reconhece a presença de um mundo vivo e a necessidade de levá-lo em consideração num contexto econômico, ela não deduz a ideia de uma transformação da gestão. A empresa social de Yunus serve a luta contra a pobreza com os métodos clássicos de adminis-

tração herdados de Taylor e Mayo. A empresa social – versão *social business* – aparece, então, mais como uma extensão do mercado em direção ao social – e uma mercantilização dele –, do que uma consideração real do social para fins da reforma do mercado. Podemos deduzir a partir desse conceito que as ideias liberais progridem hoje, se apreendendo do social. (CHAUVIÈRE, 2007) Para escapar da aporia desse pensamento, devemos, portanto, levar em consideração outros autores. Esse é precisamente o objeto da sequência deste capítulo.

A compatibilidade entre solidariedade e organização

A hipótese de uma revolução gerencial em Burnham é interessante porque está na encruzilhada de uma lógica de mercado e de uma lógica de Estado. Ela é teoricamente fraca porque não constrói nada preciso nessa junção. Compreendemos, portanto, que os autores que serão capazes de nos ajudar na definição de uma gestão solidária serão aqueles que levantarão a hipótese de uma outra economia, isto é, uma economia que não se resume nem ao mercado e nem a uma economia planificada controlada pelo Estado. Trata-se, portanto, de ver que "o mercado e o Estado não são mais capazes, por si mesmos, de proporcionar emprego, atividade, dignidade e auto-estima a todos. Daí a necessidade de fazer emergir, ao lado e em interação com eles, um terceiro pilar, ao mesmo tempo econômico, ético e político, a própria sociedade, cuja ponta de lança seria formada pelas associações". (CAILLÉ; LAVILLE, 1998, p. 6)

O primeiro autor que nos ajuda a colocar a organização solidária é Leroux. Esse autor aborda "o difícil problema do laço social, começando por traçar um triângulo em que estado, mercado e associação, ou seja, a própria sociedade, são as três pontas". (VIARD: VAILLANCOURT, 2000, p. 26) Leroux vê na solidariedade uma "metafísica renovada" (LEROUX, 1860, p. 62) que nos permite ir além da visão dicotômica da sociedade – por uma parte abandonada ao egoísmo e por outra entregue à caridade. Como observado por Viard, Leroux tem uma visão binocular que tenta reconciliar o individualismo metodológico e o holismo. (VIARD; VAILLANCOURT, 2000) Para Leroux, "o individualismo absoluto consiste em tomar sem dar, enquanto o socialismo

absoluto consiste em dar sem receber. Isso resultou nas duas utopias complementares, liberal e estatal". (VIARD; VAILLANCOURT, 2000, p. 24) No alvorecer da sociedade moderna, Leroux coloca: "os princípios antropológicos e políticos suscetíveis de inspirar uma regeneração do atual laço social sobre uma base solidária e associativa". (VIARD; VAILLANCOURT, 2000, p. 8) Leroux inscreve-se na rica filiação de outros autores importantes:

> Em Saint-Simon, o mestre, Leroux reconhece o mérito de ter previsto a nova Era invertendo a fórmula rousseauniana e de ter proposto uma nova organização da humanidade fundada sobre a indústria. A descoberta de Saint-Simon é a associação. [...] Em Fourier, Leroux saúda aquele que lançou a especulação utópica mais longe [...] Quanto a Owen, ele anunciou o reinado das máquinas e o fim da servidão social. (ABENSOUR, 2013, p. 123)

Já em dezembro de 1790, Robespierre havia inscrito os três termos "Liberdade, Igualdade, Fraternidade" na bandeira tricolor da Guarda Nacional, mas foi apenas na revolução de 1848 que esse lema se torna oficialmente aquele da República. (VIARD; VAILLANCOURT, 2000) Retomando os três princípios do lema republicano francês "Liberdade, Igualdade, Fraternidade", Leroux observa que o terceiro termo é frequentemente negligenciado. Ele salienta que a liberdade está associada ao mercado e à igualdade ao Estado. Mas, e a que está associada a fraternidade? Muitas vezes ridicularizada, inclusive por Marx (VIARD; VAILLANCOURT, 2000, p. 20), Leroux pretende reabilitá-la. Assim, ele pretende "reconciliar a liberdade e a igualdade colocando a fraternidade entre elas". (VIARD; VAILLANCOURT, 2000, p. 20) Ele escreveu em 1842 em seu discurso aos políticos: "Eu coloco a fraternidade no centro da fórmula porque ela é o elo entre a liberdade de cada um e a liberdade de todos". (citado por VIARD; VAILLANCOURT, 2000, p. 24)

Segundo Leroux, é necessário que "o homem finalmente renuncie a um longo erro, que o fez buscar fora do mundo, fora da natureza, da vida, um paraíso imaginário". (LEROUX, 1840) Para Leroux, o retorno ao mundo vivo passa pelo conceito de solidariedade. Ele permite pôr de lado a caridade cristã,

que é da ordem da piedade e da comiseração, e o mercado que é da ordem do individualismo e do egoísmo. Ao fazê-lo, Leroux permite uma renovação de pensamento. De fato, ao contrário da caridade e do egoísmo, a solidariedade pertence inteiramente ao reino do organizável. Leroux afirma que "só a solidariedade é organizável". (LEROUX, 1840) Para um gestor, a ideia é interessante e vai inspirar outros autores.

A solidariedade baseia-se num quase contrato

Léon Bourgeois é, sem dúvida, o autor que mais influenciou o pensamento solidário. Seu livro *Solidariedade* foi muito lido na França e este autor beneficiou em sua vida de uma aura importante. (BOURGEOIS, 1896) O pensamento de Bourgeois, no entanto, continua a ter uma forte atualidade, na medida em que sua reflexão se baseia na observação de que o bem-estar dos homens não aumentou com o imenso progresso da ciência e da tecnologia. Apesar da riqueza acumulada, as desigualdades persistem e crescem. Bourgeois considera que uma necessidade moral é imperativa para corrigirmos esse estado de coisas. Mas a força do seu propósito é deixar de lado a questão moral para se concentrar no que ele chama de lei universal: a solidariedade. Ele afirma que "os homens são colocados entre si e mantidos em laços de dependência recíproca, como são os seres e todos os corpos, sobre todos os pontos do espaço e do tempo". (BOURGEOIS, 2015, p. 50) Portanto, os homens devem se organizar para reconhecer os laços de solidariedade que os conectam no tempo e no espaço.

Essa organização tem uma aparência contábil. Bourgeois fala de dívida. O homem nascendo e crescendo é devedor de seus contemporâneos. Assim, "desde o dia do seu nascimento, ele é um obrigado. O homem nasce devedor da associação humana. Ao entrar na associação, ele recebe sua parte de uma herança acumulada". (BOURGEOIS, 2015, p. 116) Portanto, "é para todos que virão depois de nós que nós temos recebido dos antepassados a carga de quitar a dívida que recebemos". (BOURGEOIS, 2015, p. 124) A solidariedade é trans-

geracional. Para Bourgeois, "é um legado de todo o passado para todo o futuro". (BOURGEOIS, 2015, p. 124) Reconhecer a dívida dos outros em relação às outras gerações é reconhecer a natureza coletiva de nossa organização social. O homem não pode "se subtrair materialmente ou moralmente da associação humana. O homem isolado não existe". (BOURGEOIS, 2015, p. 137)

A força da proposta de Bourgeois é que ela pode ser operacionalizada. A dívida da qual ele fala não se traduz em um questionamento dos direitos atuais, mas em sua moderação por um princípio universal. Assim, para ele, "reconhecer uma dívida não é abandonar um direito, é reconhecer o verdadeiro limite desse direito". (BOURGEOIS, 2015, p. 103) Para tanto, ele forja o conceito de "quase-contrato". Esse quase-contrato liga todos os homens sem que tenham consciência. O avanço intelectual que Bourgeois propõe está precisamente na conscientização e operacionalização desse quase-contrato. O objetivo deste último é traduzir na organização coletiva "a avaliação eqüitativa dos serviços trocados, isto é, a distribuição eqüitativa de lucros e despesas, do ativo e do passivo social que é o objeto legítimo da lei social". (BOURGEOIS, 2015, p. 138) Porque a dívida é intergeracional, há "para todo homem vivo uma dívida para as gerações futuras em razão dos serviços prestados pelas gerações passadas". (BOURGEOIS, 2015, p. 138)

Na sua proposição de um quase-contrato entre os homens, Bourgeois utiliza um conceito de gestão para estabelecer uma ligação entre critérios econômicos e não econômicos. Assim, Bourgeois reconhece que "o homem não tem apenas interesses econômicos, ele tem interesses fisiológicos, psicológicos e morais". (BOURGEOIS, 2015, p. 144) Por meio de sua proposta de reconhecimento da dívida, ele entende que "a definição dos direitos e deveres dos homens não pode mais ser buscada fora das relações que os ligam solidariamente no espaço e no tempo". (BOURGEOIS, 2015, p. 80) A noção de quase-contrato nada mais é do que a própria dádiva (CHANIAL, 2010), ou seja, a necessidade de ter um vínculo. (CAILLÉ, 1994) O quase-contrato pode também ser visto como uma outra concepção do contrato social. (LAVILLE; ROUSTANG, 1996)

A solidariedade e "o interesse bem-compreendido"

Se Tocqueville é um liberal que "exclui da igualização das condições toda igualdade econômica" (MENGER, 1923, p. 210), por outro lado, ele não subscreve a noção da mão invisível atribuída a Smith. Segundo ele, a adição dos egoísmos não pode estar na origem da riqueza das nações. Para ele, isso não faz sentido. Reconhecendo, entretanto, o problema levantado por Smith, ele propõe o conceito de "interesse bem compreendido" como uma forma de resolução de tensões entre os indivíduos e o coletivo. Esse conceito consiste em oferecer a cada cidadão de uma democracia a perspectiva de trabalhar pela felicidade de todos enquanto defendem sua própria vantagem individual. Tocqueville, assim, avança "uma teoria do interesse nas democracias, onde a adição de interesses particulares torna possível identificar mais ou menos o esqueleto do interesse geral". (MENGER, 2002, p. 208) Tocqueville procura entender como o equilíbrio democrático pode garantir a coincidência necessária entre os interesses dos que estão no poder e aqueles da população. Para isso, Tocqueville precisa inclinar-se para o que promove o interesse dos indivíduos pelos assuntos públicos. Ao observar a vida associativa, ele vê nela um meio para que o engajamento cidadão seja assegurado. (CHANIAL, 2010; CEFAÏ; CHANIAL, 2000) Tocqueville é o primeiro autor a apontar as associações como os principais vetores de solidariedade no espaço social e econômico. Nisso, ele é um autor inovador. Ele considera que a associação deve receber toda atenção e afirma que "nos países democráticos, a ciência da associação é a ciência mãe; o progresso de todas as outros depende do progresso dela". (TOCQUEVILLE, 1848, p. 221)

Isso equivale a colocar a questão da solidariedade no centro de sua análise. Se sua proposta é pertinente, a voz de Tocqueville infelizmente tem pouco peso em comparação com a de Smith. À Tocqueville é negada qualquer competência como economista e isso desacredita e invalida sua resposta a Smith. Ao ressaltar a importância da participação de todos, Tocqueville, no entanto, enfatiza um ponto crucial. Ele entendeu o perigo inerente às democracias quando a ausência ou falta de compromisso cívico e associativo faz o leito

das ditaduras. Embora preocupado com o desenvolvimento econômico, ele é particularmente clarividente sobre a dimensão civilizatória da solidariedade. Ele nota assim que se quisermos que "os homens permaneçam civilizados ou se tornem, é necessário que entre eles a arte de se associar seja desenvolvida e aperfeiçoada na mesma relação que a igualdade das condições aumenta". (TOCQUEVILLE, 1848, p. 221) Ficamos, assim, diante de uma questão de extrema atualidade.

A solidariedade no centro do pensamento organizacional

Ferdinand Tönnies nos ajuda a pensar sobre a natureza do vínculo solidário. Ele distingue os laços pessoais duradouros que nascem nos espaços sociais primários – família, vizinhança, amigos etc. – e os elos impessoais mais efêmeros que são constituídos no espaço mais amplo da sociedade moderna. Para Tönnies, os primeiros se alimentam da proximidade afetiva e espacial dos indivíduos e determinam "uma comunidade de lugar, sangue, espírito". (TÖNNIES, 2010) A sociedade, por outro lado, é o espaço de um individualismo frenético, de uma competição generalizada entre os homens, o reino do interesse próprio. O homem da sociedade escolhe arbitrariamente suas relações em função do interesse pecuniário que ele pode esperar. A dissolução dos laços comunitários, que são vetores de fortes formas de ajuda mútua em benefício de novas formas de socialização, é um fator de empobrecimento do vínculo social. Tönnies critica Smith para quem a sociedade é o estado em que "todo homem é um comerciante". Essa visão economicista da sociedade é precisamente o que ameaça, segundo Tönnies, o laço social genuíno e desinteressado.

Durkheim tenta ir além da visão de Tönnies, que ele diz ser testemunha de uma nostalgia em uma era de ouro passada. Mais precisamente, o ideal de Tonnies, segundo Polanyi (2011), era

> a restauração da comunidade – não por um retorno à era pré-industrial da sociedade, mas pela promoção de uma forma mais elevada de comunidade que sucederia nossa civilização

> atual. Seria, aos seus olhos, uma espécie de fase de cooperação da civilização, que reteria os benefícios do progresso tecnológico, bem como a liberdade individual, enquanto restaurava a integridade da vida. Até certo ponto, sua posição lembrava a de Robert Owen[5] ou, entre os pensadores modernos, a de Lewis Mumford.[6] (POLANYI, 2011, p. 94)

Durkheim, por sua vez, critica essa visão que ele considera partidária: "Podemos ver que, em suma, a sociedade que Tönnies está atualmente retratando é a sociedade capitalística dos socialistas; e, de fato, o autor muitas vezes toma emprestado de Karl Marx e Lassalle as cores escuras sob as quais ele nos representa". (DURKHEIM, 1975) Para Durkheim, as sociedades modernas são tão naturais quanto as sociedades tradicionais menos extensas. Ele, portanto, se recusa a favorecer uma sobre a outra.

Onde Smith vê uma lei natural que leva os homens a dividir o trabalho à medida que a produção aumenta, Durkheim se questiona sobre um paradoxo: como uma sociedade pode se adaptar ao desenvolvimento do individualismo em seu seio sem questionar os princípios sobre os quais ela se funda? Durkheim resolve a aparente contradição analisando a transformação da solidariedade. Para isso, ele distingue em sua demonstração dois tipos de solidariedade. O primeiro, que ele qualifica de solidariedade mecânica, funciona por similaridade. Ele se refere às sociedades tradicionais, onde os indivíduos são pouco diferenciados uns dos outros em termos de atividade e onde há uma grande homogeneidade entre os membros que constituem a sociedade. A segunda, descrita como solidariedade orgânica, caracteriza as sociedades modernas. Ela dá a cada um uma posição social precisa e uma diferenciação nas tarefas a serem realizadas. Essa solidariedade oferece um controle social menos estreito pois ela autonomiza seus membros.

5 Robert Owen é um pensador inglês nascido em 1771, conhecido por ter desenvolvido uma visão de um novo mundo moral ancorado no movimento cooperativista.

6 Lewis Mumford (1895-1990) é um historiador estadounidense das técnicas que desenvolveu uma visão crítica da sociedade industrial.

Durkheim mostra que as sociedades tradicionais têm uma forte consciência coletiva. Isso tem como consequência manter a coesão do grupo pela absorção e homogeneização dos indivíduos. Nas sociedades modernas, pelo contrário, a consciência coletiva se enfraquece. É esse enfraquecimento que favorece, para Durkheim, o desenvolvimento da divisão do trabalho. Mas se a sociedade resiste a esse enfraquecimento da consciência coletiva, é porque "a divisão do trabalho une ao mesmo tempo o que ela opõe". (DURKHEIM, 2016, p. 259) Ela não é unívoca. Para Durkheim, ela "converge as atividades que diferencia; ela aproxima o que ela separa". (DURKHEIM, 2016, p. 259) Durkheim então acrescenta um argumento decisivo. Ele enfatiza que "já que a competição não pode ter determinado essa reconciliação, ela deve ter preexistido; é necessário que os indivíduos, entre os quais a luta se engaja, já estejam solidários e o sintam, isto quer dizer, pertencendo à uma mesma sociedade". (DURKHEIM, 2016, p. 259)

Durkheim mostra, então, que a divisão do trabalho "só pode se produzir dentro de uma sociedade pré-existente". (DURKHEIM, 2016, p. 260) Esse autor (2016, p. 260) entende por isso que é preciso primeiro "existir entre eles laços morais". O autor, portanto, nos convida a considerar que a sociedade é um pré-requisito para a divisão do trabalho e não o contrário. A demonstração é elegante: "A vida coletiva não nasce da vida individual, mas é, ao contrário, a segunda que nasce da primeira. É somente nessa condição que podemos explicar como a individualidade pessoal das unidades sociais foi capaz de se formar e crescer sem desintegrar a sociedade". (DURKHEIM, 2016, p. 264) Isso remete à interpretação maussiana de Durkheim. (CEFAÏ; CHANIAL, 2000)

No entanto, a demonstração de Durkheim tropeça em um ponto. Ela supõe, de fato, ver na divisão do trabalho não apenas o aumento dos rendimentos das funções divididas, mas também o das solidariedades entre essas funções. Para Durkheim, qualquer ação produtiva pressupõe ao mesmo tempo uma diferenciação de tarefas pela divisão do trabalho e uma integração em um todo humano a fim de alcançar as finalidades coletivas. (LAVILLE, 2017)

O principal resultado da divisão do trabalho não é, portanto, na "esfera dos interesses econômicos, mas no estabelecimento de uma ordem social e moral sui generis. Indivíduos não são independentes, eles devem pactuar-se. A divisão do trabalho, longe de dividir os homens, reforça sua complementaridade para cooperar". (PAUGAM, 2016, p. 15) Para isso, no entanto, uma condição é necessária, conforme o próprio Durkheim reconhece, a divisão do trabalho supõe que

> o trabalhador, longe de se inclinar sobre sua tarefa, não perde de vista seus colaboradores, age sobre eles e recebe sua ação. Portanto, não é uma máquina que repete movimentos cuja direção não percebe, mas sabe que eles tendem para qualquer parte, em direção a um objetivo que ele percebe mais ou menos distintamente. (DURKHEIM, 2016, p. 365)

É aí que está o problema. Se o esquema proposto por Durkheim é particularmente relevante, ele se depara com realidades um pouco diferentes em campo. Em sua versão prosaica, a divisão do trabalho pode ajudar a secar a força integrativa solidária. Durkheim não se deixa enganar. Ele dedica a última parte do seu livro ao que ele chama de formas anormais. Ele admite que a "repetição dos mesmos movimentos com uma regularidade monótona tem o efeito de transformar o trabalhador em uma máquina inerte". (PAUGAM, 2016, p. 25) Ele reconhece que os trabalhadores podem alimentar uma grande dose de amargura ao estarem submetidos a um sentimento de inferioridade permanante. Todo o desafio da demonstração de Durkheim é saber se essas formas que ele qualifica como anormais são excepcionais (ou não). Ora, o grau de excepcionalidade depende do direito social e das proteções e garantias coletivas que podem ser fornecidas pelo estado de bem-estar social. A questão da solidariedade no âmbito da divisão do trabalho leva, assim, incidentalmente às relações de regulação existentes entre o mercado e o Estado, mas também à possibilidade de uma outra economia.

Solidariedade e racionalidade

Assim como Durkheim, Weber também retoma as categorias de Tönnies para distinguir duas formas essenciais para a análise sociológica: a *comunalização*, que ele julga ser guiada pelo sentimento subjetivo dos participantes de pertencimento à mesma comunidade; e a *sociação*, que ele define como uma relação social baseada em um compromisso de interesse motivado racionalmente. A *comunalização* pode se exprimir numa comunidade familiar, num grupo de amigos, mas também em uma nação. A *sociação* pode se traduzir em um livre acordo de troca no mercado, através da busca de interesses materiais, mas também através de uma associação baseada em convicção organizada para servir uma causa. No entanto, por trás dessa primeira proposta de classificação, Weber imediatamente observa que "a grande maioria das relações sociais tem em parte o caráter de uma *comunalização* e em parte aquele de uma *sociação*". (WEBER, 1971, p.79) Assim, a *comunalização* não está protegida contra as violências que poderiam ser expressas dentro dela, e a *sociação*, mesmo aquela mais fria que se possa imaginar, nunca está completamente livre de valores sentimentais.

Weber vê na burocracia um sistema racional e eficaz que impede os desvios dos responsáveis através da sua inclusão em um marco regulatório obrigatório. Assim, ele se refere à dominação legal-racional para invocar um sistema capaz de regular as práticas liberticidas potenciais do poder político. As regras formais apoiadas pela burocracia são de fato um remédio contra a arbitrariedade, que ao mesmo tempo condiciona a previsibilidade do comportamento administrativo. (CROZIER, 1964) A burocracia tem, portanto, vantagens inegáveis. A figura do funcionário que "cumpre sua função sem influência de pessoas; formalmente, igualmente para todos, isto é, para todos os interessados na mesma situação de fato", coloca a burocratização na "sombra inseparável da democracia de massa". (WEBER, 1971, p. 301)

Mas, ao mesmo tempo, Weber reconhece que a burocracia pode ter uma dimensão opressiva e resultar no que ele chama de "jaula de ferro", que aprisiona os indivíduos como uma armadilha e um fator de opressão. (WEBER, 1964)

A burocracia repousa incidentalmente sobre "o conhecimento especializado cuja necessidade absoluta é determinada pela tecnologia moderna e pela economia da produção de bens". (WEBER, 1971, p. 298) Como tal, a burocracia está realmente no coração do crescimento do capitalismo e não se reduz à figura do funcionário. Se ele postula que o empreendedor capitalista é "a única instância realmente imune (pelo menos relativamente) contra a inevitabilidade da dominação burocrática racional do saber" (WEBER, 1971, p. 300), por outro lado, sublinha, ao mesmo tempo, como aponta Colliot-Thélène, que "as formas modernas de dominação compartilham com o sistema econômico capitalista o caráter de impessoalidade [...]. A fórmula sem levar em conta a pessoa é a palavra de ordem do mercado e é também a palavra de ordem da pura dominação burocrática". (COLLIOT-THÉLÈNE, 2011, p. 18) De fato, lógicas comerciais e burocráticas se conjugam em torno de um mesmo desejo de implementar um esquema de gerenciamento centralizado baseado em uma abordagem padronizada. Este é vetor de um sistema de dominação e de um certo número de patologias. (SCOTT, 1998, p. 38) Longe de se opor ao mercado, a burocracia estaria, portanto, no coração de sua lógica de extensão. (GREABER, 2015, p. 41) Isso sugere que as empresas comerciais não escapam à burocracia, contrariando as ideias comuns da ideologia liberal. Podemos, portanto, considerar que existem várias formas de burocracia.

Para distinguir as diferentes formas de burocracia – aquelas que protegem e aquelas que oprimem –, Weber nos dá a chave ao diferenciar dois tipos de racionalidade. A primeira que ele descreve como formalmente racional – *Zweckrationalitä*t – se expressa em valores monetários por meio do raciocínio numérico ou contábil. (WEBER, 1971, p. 130) A segunda, que ele designa como racionalidade material – *Wertrationalität* –, não se apega ao aspecto formal, mas leva em conta outros requisitos: ético, político, utilitarista, hedonísticos, de classe ou igualitário. Essa segunda racionalidade se expressa em valor e é materialmente orientada para a finalidade. Devido à diversidade de motivos sobre os quais ela pode repousar, a racionalidade material é inerentemente plurivocal. (COLLIOT-THÉLÈNE, 2011, p. 17)

É interessante notar que o trabalho de Weber pertence a uma "sociologia compreensiva, já que o objeto do seu estudo é a ação humana, e que esta possui um significado". (MAZUIR, 2004, p. 122) Se sua abordagem está alinhada com seu tempo, ela não é verdadeiramente congruente com o conceito moderno de organização desenvolvido pela sociologia das organizações. (MAYNTZ, 1965) Para Weber, de fato, o agrupamento da própria dominação é "considerado no contexto de um todo maior, a saber, a ordem política e social de uma dada sociedade". (MAYNTZ, 1965, p. 7) Weber se interessa muito pouco pela eficiência organizacional. Ele está mais interessado nas características organizacionais ou processuais que determinam a atividade organizacional. Existe uma perspectiva interessante para a evolução do pensamento. Como Mayntz aponta, precisamos desenvolver "uma análise orientada de tal maneira que combine necessariamente o pensamento no nível organizacional com a reflexão no nível do conjunto da sociedade". (MAYNTZ, 1965, p. 7) Além disso, o pensamento de Weber não se concentra apenas na lógica da dominação. Assim, para Weber, os agrupamentos também podem se esforçar para "reduzir os poderes de dominação relacionados às funções de execução" (WEBER, 1971, p. 376) A democracia direta sem dominação é possível nesses agrupamentos, desde que "os partidos não se estabeleçam como estruturas permanentes, não lutem entre si e não procurem se apropriar das funções. Caso contrário, o líder do partido que luta e triunfa – pouco importando os meios – se torna, com sua direção administrativa, um instrumento de dominação, apesar da manutenção de todas as formas da administração anterior". (WEBER, 1971, p. 379) Vemos aí que Weber prefigura a lei de ferro[7] da oligarquia de Michels, um de seus alunos. (MICHELS, 2015)

Weber qualifica como notáveis as pessoas com duas características: estar em uma situação econômica suficiente para permitir-lhes se engajar nas ações de associação sem contrapartida monetária na forma de salários e desfrutar de estima social propícia à confiança de outros membros. Weber

---

7 A lei de ferro é um argumeto de Michels que tende a demonstrar que as organizações têm tendência irredutível favorecendo a formação de uma oligarquia.

aponta que "os notáveis podem viver para a política sem ter que viver dela", e que sua situação pressupõe "um grau específico de disponibilidade resultante de seus assuntos privados". (WEBER, 1971, p. 378) Por essas razões, Weber acredita que "toda democracia direta tende a se tornar uma administração de notáveis". Do ponto de vista ideal, pois estes são considerados especialmente qualificados pela experiência e objetividade. Do ponto de vista material, pois é pouco onerosa e, no limite, inteiramente gratuito. (WEBER, 1971, p. 378)

Se Weber salienta enfim que grupos pequenos têm mais capacidade de evitar os riscos da dominação interna, por outro lado, ele estima que grupos maiores também podem fazer isso com algumas precauções que ele enumera (WEBER, 1971, p. 377):

a. duração reduzida da função, tanto quanto possível num intervalo entre duas assembléias dos membros;
b. direito de chamada a qualquer momento;
c. princípio da mudança do papel ou saída da nomeação, de maneira que todos tenham sua vez uma vez; trata-se de evitar a posição de força própria do conhecimento especializado ou aquela que estaria ligada ao conhecimento dos segredos dos serviços oficiais;
d. mandato estritamente imperativo sobre o modo de gestão (competência concreta e não geral) estabelecido pela assembléia de membros;
e. obrigação estrita de reportar à assembleia dos membros;
f. obrigação de submeter a esta assembléia (ou a um comitê) toda questão imprevista e particular;
g. um grande número de postos secundários e munidos de missões especiais, daí o caráter de profissão auxiliar que possui a função.

Ao falar de grupos que buscam reduzir os poderes de dominação, Weber faz referência a um campo de saberes que se desenvolverá na França sob o nome de economia social.

A emergência da economia social

A economia social tem seus teóricos. Léon Walras destaca-se entre todos os economistas quando ele afirma a existência de várias abordagens para a economia. Assim, ele distingue a economia pura, que é a ciência da "riqueza social considerada em si", a economia aplicada e a economia moral. (DOCKÈS, 2005, p. 8) Se essas três abordagens teóricas se referem a diferentes verdades, todas elas têm, no entanto, segundo ele, o caráter de ciência. Isso o leva a aproximar os atores humanos sob duas dimensões: *homo economicus* e *homo ethicus*. (WALRAS, 1992, p. 406) Como tal, a justiça é um critério "tão científico quanto o critério de eficiência para a produção ou quanto a verdade econômica pura para a teoria dos preços". (LALLEMENT 2012, p. 63) Walras fornece, assim, o que ele considera ser "a sociedade racional que se realiza e que se apresenta como uma conciliação entre o justo e o útil". (DOCKÈS, 2005, p. 18) Walras enfatiza a dinâmica das forças produtivas. Ele se mostra idealista quando observa que "o vapor e as máquinas fizeram desaparecer a escravidão e a servidão" e que "a indústria moderna fará desaparecer as injustiças". (DOCKÈS, 2005, p. 19) No entanto, o homem walrasiano é caracterizado por "três grandes faculdades psicológicas que são a sensibilidade, a inteligência e a vontade". (LACAN, 2006, p. 72)

Isso o leva a considerar a questão da pobreza de maneira radical diante de outros economistas. Segundo ele, se há pessoas pobres, é por causa de uma "distribuição inicial injusta da riqueza social entre os indivíduos, o que contradiz a igualdade de condições". (LALLEMENT, 2012, p. 58) Deve-se, portanto, intervir nesta distribuição inicial. Ele propõe que a terra "não pode ser propriedade privada porque pertence, segundo ele, à humanidade e, portanto, não pode ser objeto de uma apropriação privada". (DOCKÈS, 2005, p. 57) Além disso, Walras estava convencido do interesse de sociedades mutualistas de seguros. Ele observou que, sem buscar nenhum lucro, elas asseguram a seus membros uma cobertura de risco com base na reciprocidade e em uma estrutura livre e opcional. (LALLEMENT, 2012, p. 59)

Charles Gide se inscreve na vizinhança intelectual de Walras. Assim como este último, ele recusa a concorrência como um princípio suficiente para pensar sobre a organização da vida econômica. (GIDE, 2010) Como Walras, ele pensa que a resolução do problema social "consiste em conciliar a justiça com a liberdade". (PÉNIN, 2006, p. 78) Ele insiste sobre a solidariedade e a cooperação que lhe parecem os princípios fundamentais da abordagem econômica. (PÉNIN, 2006, p. 76) Para Gide, a solidariedade e a cooperação se concretizam na associação profissional, na associação mutualista e na cooperativa de consumo – da qual ele é um especialista. Gide destaca "as instituições de economia social que ele queria ver desenvolvidas". (PÉNIN, 2006, p. 80) Nisso, ele se inscreve na esteira dos trabalhos de Léon Bourgeois e visa uma superação da solidariedade natural.

A inovação organizacional da economia social

Se no campo das ideias as obras de Walras e Gide movem as bases do pensamento, é no campo da ação que aparecem as inovações e dão uma tradução prática dos benefícios de uma economia moral guiada pelo senso de justiça. Os componentes fundamentais da economia social são as cooperativas, as organizações mutualistas e as associações com vocação gestionária. (VIENNEY, 1994) Como ressalta Musso, a problematização da solidariedade "emerge com a revolução industrial que, por um lado, atribui a cada um o seu lugar na fábrica pela divisão do trabalho e, por outro, gera o pauperismo e a exclusão". (MUSSO, 2015, p. 94-95) Se pudermos remontar as fontes de inspiração da mutualidade até as camaradarias – *campagnonnages* – e corporações de ofício do Antigo Regime, seu crescimento é contemporâneo ao século XIX. A mutualidade conseguiu emergir em um contexto jurídico muito desfavorável herdado da Revolução Francesa e dos códigos napoleônicos. (LABORDE, 2015, p. 111) Embora "o termo solidariedade não entre no vocabulário comum do mundo mutualista antes do final do século XIX" (TOUCAS-TRUYEN, 2014, p. 98), são de fato as mutualidades que o traduzirão em realidade através de múltiplas experiências. Estas assumem formas diferentes, "da simples técnica de seguro

neutra à demonstração coletiva de compaixão no funeral dos membros". (TOUCAS-TRUYEN, 2014, p. 98) Para além dos mecanismos concretos de solidariedade econômica, os membros "tecem laços de fraternidade entre eles de acordo com o termo consagrado nos escritos mutualistas". (TOUCAS-TRUYEN, 2014, p. 98) Se as mutualidades se concentram na solidariedade redistributiva (TOUCAS-TRUYEN, 2014), a forma cooperativa pretende dar o mesmo poder de gestão ao empregado e ao aportador de capitais.

Embora no centro do nascimento das organizações de economia social, as técnicas de gestão foram pouco estudadas como tal na área das ciências da gestão. No entanto, sem a implementação de métodos organizacionais inovadores, as primeiras iniciativas de cooperativas e organizações mutualistas não teriam sido capazes de lidar com o contexto muito difícil em que surgiram. A experiência pioneira de Rochdale, no início do século XIX, é ilustrativa dessa capacidade. Desde o início, a experiência coloca o princípio da dupla qualidade dos atores. Isso significa que os beneficiários também são membros. A ambição é grande e a complexidade da gestão elevada.

Segundo esse princípio, essa primeira cooperativa de consumo teria que combinar um sistema centralizado e coletivo de gestão de compras com um sistema de governança capaz de garantir a tomada de decisões democráticas e a redistribuição equitativa dos excedentes. O sucesso do lançamento das primeiras experiências coletivas dos trabalhadores estava, portanto, ligados ao engajamento sem falhas dos atores. Os trabalhadores que os iniciaram eram de fato novatos em termos de sua competência gerencial. Em primeiro lugar, eles tiveram que pôr a invenção à prova. Posteriormente, a durabilidade e disseminação dessas experiências foram os resultados de um longo processo de melhoria das práticas. (TOUCAS-TRUYEN, 2014)

A grande diversidade de formas de cooperativas – agrícola, financeira, de produção, de consumo etc. – que dela resultam reflete a pertinência e a força da proposição organizacional. Essa diversidade também foi ao mesmo tempo um convite para comparação. Assim, Lassale estabeleceu em 1893 uma hierarquia entre cooperativas de produção e cooperativas de consumo. Para ele, "a exploração de que os trabalhadores são vítimas, afetam a eles como produ-

tores e não como consumidores. É, portanto, sob o regime de produção que devemos agir, se realmente queremos melhorar seu destino". (LASSALE, 1893, p. 409) Por trás desse debate entre diferentes formas de cooperação se esconde de fato um outro: o da oposição entre cooperativas neutras e cooperativas socialistas. (VANDERVELDE, 1913) As primeiras eram aquelas que tendiam a ver a cooperativa como um negócio. As segundas eram cooperativas que se percebiam "como instrumento de combate, como meio de emancipação". (VANDERVELDE, 1913, p. 79) Assim, a experiência cooperativista concede "ao trabalhador inteligente os meios para criar capital e aprender o manejo dos negócios comerciais, permitindo se emancipar do patronato". (AUDIER, 2010, p. 45) Por um lado, essa oposição nos leva a considerar uma origem pluralista da economia social que combina influência liberal, os valores do cristianismo social e a ascendência socialista. (PARODI, 2008) Ela também revela contradições iniciais acontecendo na definição e na natureza do projeto cooperativo.

A profissionalização gestionária das cooperativas

As cooperativas se distinguem das associações, que não possuem acionistas. No entanto, é importante notar que a gestão é considerada como um forte critério de pertencimento à economia social. Assim, as associações que pertencem à economia social são aquelas que são "gestionárias". Isso significa que suas necessidades de gestão se mostram, em particular, pela presença de assalariados no seu seio – como nas cooperativas. Ao mesmo tempo, as associações têm um poder de atração sobre as cooperativas, e é possível considerar a cooperativa como "a combinação de uma associação e uma empresa". (LAVILLE 2010, p. 293) Isso abre um leque de possibilidades em formas infinitamente variadas (DRAPERI, 1998) em que o empreendedorismo coletivo desempenha um papel importante. (DEMOUSTIER; ROUSSELIÈRE; CLERC; CASSIER, 2003) No entanto, podemos nos perguntar qual é a natureza e o propósito dessa gestão coletiva? Deveria servir aos mais fracos trabalhando pela transformação do campo econômico – como sugere a ambição emancipatória das cooperativas? Deveria, pelo contrário, privilegiar a perenidade de empregos e da organização através de

uma melhor integração na economia de mercado? A resposta a dar não é óbvia porque põe em tensão os atores do quadrilátero de Desroche (1994): acionistas, administradores, gerentes e empregados.

As velhas organizações que se reconhecem "na economia social pela conjunção de seu status cooperativo, mutualista ou associativo e sua função gerencial [...] vivem contradições que distanciam algumas delas das formas de democracia e solidariedade". (DEMOUSTIER; ROUSSELIÈRE; CLERC; CASSIER, 2003, p. 56) A partir da década de 1970, a intensidade capitalística aumentou. Ao mesmo tempo, a generalização das práticas de cooptação garantiu aos gestores das cooperativas a quase ausência de contrapoderes. A integração econômica no mercado – garantia para essas cooperativas de uma capacidade de resistência diante da concorrência – induzia, ao mesmo tempo, uma deriva com a adoção de normas e práticas de gestão provenientes do mundo mercantil.

Essa evolução torna-se ainda mais forte pois a legislação nacional e europeia promove a livre concorrência e, consequentemente, o gradual alinhamento das regras das cooperativas com as das empresas. Como resultado, a diferença estatutária nas cooperativas tende a se atenuar e o sentimento de pertencer à economia social vai se desintegrando. Isso dificulta a manutenção do duplo caráter e leva as cooperativas a favorecerem a lógica da empresa em detrimento da lógica associativa. No setor financeiro e de seguros, grandes cooperativas se abrem para investidores não cooperados, enquanto outras criam subsidiárias mercantis. A importação das ferramentas e métodos de gestão das empresas mercantis participa, assim, de um trabalho de aculturação. Os funcionários dessas organizações não percebem mais em seu trabalho diário os efeitos da diferença estatutária. Eles não se reconhecem mais como atores da economia social e solidária.

Gestão e reconhecimento

A questão do reconhecimento é um tema de importância primordial. Axel Honneth entendeu particularmente os desafios. Esse autor coloca no centro de sua análise social a necessidade dos homens se beneficiarem de for-

mas de reconhecimento. (HONNETH, 2000) Ele postula que o "eu" é formado na aprovação dos outros. Honneth distingue três formas de reconhecimento: a solicitude pessoal que se relaciona com afetos e amor; a consideração cognitiva que se abre à responsabilidade moral e supõe relações jurídicas; e a estima social que se manifesta em uma comunidade de valor. Como o espaço social é marcado pelo conflito, o conceito de reconhecimento é, portanto, inseparável de uma luta em que cada um tenta garantir o acesso à estima. Como existem três formas de reconhecimento, essa luta "leva do amor ao direito e do direito à solidariedade". (COURTEL, 2010, p. 11)

Para Honneth, o termo "solidariedade" refere-se primeiro a "uma espécie de relação de interação em que os sujeitos estão interessados nos itinerários pessoais entre si, porque entre eles estabeleceram vínculos de estima simétricos". (HONNETH, 2000, p. 156) É na relação intersubjetiva que se coloca a questão do reconhecimento. A solidariedade está presente enquanto houver uma comunidade ética que permita compartilhar por fora do amor e do direito uma estima recíproca. A solidariedade só é possível para Honneth se as relações de estima cruzada se desenvolverem entre os indivíduos e se essa simpatia primeira se traduza em atos que prolongam esse sentimento. A solidariedade pode, portanto, ser interpretada como uma forma de reconhecimento. É um ato performativo de confirmação pelo outro das qualidades morais que os indivíduos emprestam uns aos outros. Portanto, atenção à solidariedade é uma atenção às identidades e feridas que podem resultar em um déficit – ou negação – de reconhecimento. Quando se trata de gestão, a análise de Honneth coloca a autoestima no centro da prevenção de conflitos. Ele se refere à preservação de identidades e de saberes ancestrais.

Gestão do bem viver e pensamento anticolonial

Uma renovação política foi expressa nos países andinos com o advento de constituições conferindo direitos à natureza e integrando as noções de *buen vivir* no Equador (ACOSTA, 2014) e *bien vivir* na Bolívia. (MARTINS, 2014) Essas noções são "as traduções espanholas de *sumak kawsay* ou *suma*

qamaña". (CADALEN, 2018, p. 79) Os índios da Bolívia consideram que a terra é uma *Pasha Mama*, "*madre tierra* ou mãe terra, a única legítima para fundar o ideal coletivo do *bien vivir*". (MARTINS, 2014, p. 77) A utopia da *Pacha Mama* se distingue de uma visão utilitarista ancorada na apropriação privada e no uso egoísta para uma visão antiutilitária de bem viver, pois ela "valoriza o bem-estar coletivo". (MARTINS, 2014, p. 79) Viver bem nos convida a compreender "os limites de um modelo de dominação baseado na lógica privada" e a opor-se "à apropriação das riquezas materiais por um grupo restrito em detrimento da maioria". (MARTINS, 2014, p. 80)

A contribuição política da *Pacha Mama* reside "na originalidade de uma contestação pós-colonial levada por um movimento social indígena que foi capaz de reverter o colonialismo para reintroduzir o poder da tradição étnica na cosmologia ocidental". (MARTINS, 2014, p. 80) A abordagem ambiental do bem viver faz parte das práticas dos Ameríndios. Observa-se que a relação entre homem e natureza na Amazônia "repousa sempre na noção de dádiva, o que revela uma importante ecologia cultural".[8] (VIVEIROS DE CASTRO, 2002, p. 327) Os Ameríndios "buscam ritualizar cada corte de árvores e [...] se sentem obrigados, pela força da contra-dádiva, a plantar outra árvore para restabelecer o equilíbrio perdido". (MARTINS, 2014, p. 80) Os *pacha-mamistas* bolivianos consideram que os "recursos vitais existiam muito antes da chegada dos colonizadores, das empresas privadas, dos políticos de etnia branca, bem antes do próprio homem, e que elas sempre constituem a base de sua sobrevivência material e espiritual". (MARTINS, 2014, p. 82) Reside aqui uma metáfora ou um "símbolo que dá sentido aos movimentos coletivos" e que é "a palavra de ordem contra a apropriação privada das condições coletivas da vida comunitária". (MARTINS, 2014, p. 83) É interessante notar que o bem viver inspira uma nova hierarquia postulando que os direitos à vida "são fundamentais e universais pois eles são compartilhados por todos os seres vivos e que os direitos capitalistas ao crescimento e à acumulação são direitos privados que não são universais,

8 Citado e traduzido por Martins (2014).

são direitos menores". (MARTINS, 2014, p. 84) Desse modo, a economia de mercado é reintegrada no social. Nesse sentido, o bem viver é uma crítica à ideia de crescimento econômico ilimitado. (MARTINS, 2014; GADREY, 2010) A ideia de bem viver é "uma constatação anticapitalista e comunitária que busca valorizar a riqueza fora da lógica da acumulação, do individualismo e do etnocentrismo". (FARAH; GIL, 2012, p. 100)

Gestão e economia popular

Nos países do norte, estatutos organizativos como cooperativas, organizações mutualistas e associações têm constituído formas de resistências ao capitalismo e à sua ponta de lança, a empresa privada. Nos países do sul – e especialmente na América Latina –, a relação entre solidariedade e organizações tem sido diferente. A resistência veio das camadas sociais mais excluídas dos processos de desenvolvimento. Ela se exprime pelas manifestações relacionadas aos modos de organização das comunidades tradicionais. À contribuição dos povos ancestrais de origem indígena veio adicionar-se a resistência das comunidades de antigos escravos e seus descendentes. Na periferia das grandes cidades, onde essas populações foram relegadas, múltiplas estratégias são seguidas pelas famílias na luta pela sobrevivência. Para analisar a gestão da solidariedade dentro dessas comunidades, devemos primeiro entender como as redes de cooperação são formadas e como se constroem os itinerários de vida e os percursos profissionais individuais.

Uma primeira luz pode ser colocada sobre a relação entre solidariedade e organização nos países do sul usando a noção de economia popular. Ela permite articular o estudo da vida social à organização do trabalho e identificar uma realidade heterogênea caracterizada pelo surgimento e multiplicação de numerosas pequenas atividades produtivas e comerciais nos setores pobres e marginais das grandes cidades da América Latina. (RAZETO, 1991) Essa realidade pode assumir a forma de pequenos ofícios, profissões autônomas, microempresas ou associações. A economia popular extrai sua força da constituição de um conjunto de relações de reciprocidade tecidas no

exercício dessas múltiplas atividades. Este conjunto constitui uma extensão das solidariedades ordinárias da vida cotidiana, quer sejam familiares, de vizinhança ou de amizade. O trabalho realizado no contexto da economia popular é frequentemente realizado no espaço familiar. (KRAYCHETTE; LARA; COSTA, 2000) Se a economia popular compartilha com a economia informal uma resposta ao problema do desemprego através da lógica da sobrevivência em áreas urbanas (LAUTIER, 1994), ela se diferencia por suas fortes raízes locais em uma base social e de saberes ancestrais. A economia popular propõe, assim, uma articulação específica entre as necessidades e as competências disponíveis no nível local. (FRANÇA FILHO, 2002) Essa articulação pode ser ilustrada no caso brasileiro através dos muito conhecidos exemplos de mutirão. Enquanto um sistema auto-organizado de base popular e comunitária, o mutirão consiste em mobilizar e associar o conjunto dos membros de uma comunidade na execução de um projeto. (FRANÇA FILHO, 2002)

Embora as atividades da economia popular desempenhem um papel importante no cotidiano das populações excluídas, elas têm pouca capacidade de se traduzir em mudanças institucionais. Portanto, a ideia de construir uma Economia Popular e Solidária (EPS) aparece como uma estratégia de organização virtuosa para a emancipação das camadas populares. (FRANÇA FILHO, 2006a) O objetivo da EPS é passar de uma lógica de sobrevivência para uma lógica de transformação social capaz de melhorar o cotidiano das pessoas excluídas. (CORAGGIO, 2004) Assim, os fundamentos da solidariedade presentes nas práticas da economia popular acabam constituindo as bases necessárias para a invenção de novas formas de auto-organização socioeconômica e de novos marcos para as políticas públicas. (FRANÇA FILHO, 2006b)

Uma segunda perspectiva de reflexão relativa à solidariedade baseia-se na análise de histórias de vida indicando como os sujeitos encaram e transpõem os muros da desigualdade. O estudo dos percursos de mobilidade social ascendentes de pessoas nas condições mais desfavoráveis permite compreender a natureza das redes de solidariedade. Essas redes são complexas e combinam relações entre próximos – família extensa, relações de amizade, co-

nhecidos – e relações construídas dentro de organizações solidárias. Embora essas organizações sempre tenham desempenhado um papel fundamental na história das solidariedades voltada aos mais pobres, elas são pouco conhecidas no campo das ciências da gestão. Dois tipos de organizações baseadas na tradição do povo negro brasileiro são importantes para estudar: os terreiros e as irmandades. Os terreiros são organizações administradas por comunidades religiosas tradicionais do candomblé – cuja origem é africana. Essas organizações desempenharam um papel importante nos meios populares. Elas apareceram entre o final do século XIX e o começo do século XX, por iniciativa de ex-escravos que procuravam fornecer espaços que acolhessem vítimas de discriminação. Como um local de solidariedade, essas organizações promoveram o apoio social e a reinserção de pessoas excluídas.

Na cidade de Salvador, um terreiro chamado Tumba Junsara está atualmente passando por um processo de reconhecimento institucional para incluí-lo no patrimônio cultural da cidade. Esse terreiro se definiu como sendo uma *Milonga*. Esta palavra originada da língua do povo Banto significa mistura. A organização se vê, portanto, como o resultado de uma mistura de todos os elementos culturais da nação brasileira. Esse terreiro reconhece assim a tradição baseada no Candomblé de Angola, a tradição do Banto, além da Iorubá, Jêje e Ijexá, mas também as culturas indígenas, entre outras. Os Terreiros ajudaram a recriar formas fortes de solidariedade para populações reduzidas à escravidão e separadas de suas famílias, seus clãs e suas tribos.

As irmandades são de dois tipos: irmandades negras laicas e irmandades negras religiosas. As primeiras são sociedades laicas dedicadas à gestão da proteção social dos portadores de deficiência – sociedade protetora dos desvalidos –, que surgiram durante a abolição da escravatura em 1888 em várias regiões do Brasil – Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro etc. No início, as organizações assumiram a compra das auforrias, títulos que permitiam o acesso ao direito de cidadãos para ex-escravos. Posteriormente, a sua missão evoluiu rapidamente para o campo da formação, da educação técnica e da inserção profissional. No início do século XX, essas organizações foram os principais

atores da profissionalização dos jovens das classes populares, formando-os para os ofícios da construção – pedreiros, carpinteiros, ferreiros etc. Em um período em que a escola pública praticamente não era acessível para os descendentes de escravos, as irmandades negras laicas desempenharam um papel de fundamental importância na melhoria das condições de vida dos negros no Brasil. As segundas são organizações religiosas que agrupam populações católicas de origem africana. Na Bahia, essas organizações oferecem abrigos para as pessoas mais discriminadas, como mães solteiras.

Da prática aos ideais: a solidariedade no pensamento crítico brasileiro

A solidariedade é um elemento forte entre alguns intelectuais brasileiros e três nomes de grande importância merecem ser mencionados: o educador e filósofo Paulo Freire, o geógrafo Milton Santos e o sociólogo Alberto Guerreiro Ramos. Freire nasceu em 19 de setembro de 1921, na cidade de Recife. Sua família era de classe média, mas ele experimentou a pobreza durante a crise de 1929. O trabalho de Freire se inscreve no campo das teorias da educação. Sua obra consistiu em desenvolver métodos de ensino para os mais pobres, introduzindo métodos inovadores de alfabetização. Durante a ditadura militar no Brasil, ele foi perseguido, acusado de subversão e condenado ao exílio, isso o levou a trabalhar no Chile durante cinco anos no Instituto Chileno de Reforma Agrária. Foi durante esse período que ele escreveu sua obra principal *Pedagogia do Oprimido*, publicada em 1968. Já em 1969, Freire lecionou na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, e se tornou, na década seguinte, consultor do Conselho Mundial de Igrejas (CMI) em Genebra. Ele forneceu assistência pedagógica a numerosos países africanos pobres no início de sua independência. Após ter passado 16 anos no exílio, retornou ao Brasil em 1980 e escreveu dois dos livros fundamentais de sua obra: *Pedagogia da Esperança* (1992) e *À sombra desta mangueira* (1995). Freire enfatiza a dialogicidade e seu papel central no processo de educação. Para Freire, a aprendizagem se desenrola num processo em que os atores devem alternar suas posturas: ora como

educadores, ora como educandos. Trata-se de aprender com a experiência de vida do outro. O tema da solidariedade está subjacente em toda sua obra, tornando-se explícito em um dos seus últimos livros, denominado *Pedagogia da solidariedade*. (FREIRE; FERREIRA DE OLIVEIRA; FREIRE, 2009) Nesse trabalho, Freire defende uma educação libertária e reafirma a necessidade da solidariedade como a condição de um mundo mais democrático.

Milton Santos é um geógrafo negro brasileiro nascido em 3 de maio de 1926 na cidade de Brotas de Macaúba, no estado da Bahia. Ele obteve seu doutorado em Geografia na Universidade de Estrasburgo, na França. No final dos anos 1950, retornou ao Brasil e criou o Laboratório de Estudos Regionais. Com o golpe militar, ele retornou à França, onde se tornou professor universitário. Em 1977, Santos voltou ao Brasil e ensinou geografia humana na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Em 1994, ele recebeu o Prêmio Internacional de Geografia Vautrin-Lud. Milton Santos desenvolveu uma abordagem crítica do ambiente urbano em que denuncia as condições de vida na periferia das cidades e defende a solidariedade como um elemento central. Segundo ele, a solidariedade permite acompanhar na cidade o processo de cidadania democrática e combater o que ele chama de cidadania mutilada. (SANTOS, 1993)

Guerreiro Ramos foi um sociólogo e político negro brasileiro. Ele nasceu em 13 de setembro de 1915 em Santo Amaro da Purificação, no estado da Bahia. Ele é considerado uma figura importante das ciências sociais no Brasil. Sua carreira intelectual – uma dúzia de livros e muitos artigos publicados em vários idiomas – soma-se a outras experiências: foi deputado federal do Rio de Janeiro e membro da delegação brasileira na Organização da Nações Unidas (ONU). Terminou sua carreira acadêmica como professor na Universidade da Califórnia e morreu em Los Angeles em 1982. Nos estudos recentes sobre seu trabalho, Guerreiro Ramos é descrito como "intelectual periférico". (MAIA, 2015) Três razões explicam essa qualificação, primeiro, Guerreiro Ramos se engajou como autor brasileiro em um diálogo crítico com as teorias sociológicas e filosóficas europeias e norte-americanas. Então, seu estilo de escrita se distingue pela recusa em se submeter aos cânones linguísticos do seu tem-

po. Em suma, a obra de Guerreiro Ramos é animada por uma forte busca pela autonomia intelectual. Segundo Lynch (2015), Guerreiro Ramos desenvolve uma teoria pós-colonial na qual ele afirma uma posição crítica no campo das ciências sociais. Para Guerreiro Ramos, a solidariedade está implícita. Pode-se deduzir da importância que ele dá em sua obra a noção de "comunidade humana universal". (FLORES, 2015) Trata-se, segundo ele, de um conceito central para uma cultura de direitos humanos no Brasil. Segundo Flores (2015), o conceito de comunidade humana universal está no coração do pensamento organizacional de Guerreiro Ramos e a gestão aparece como uma alavanca para a democracia substantiva e a governança cidadã. A ênfase de Guerreiro Ramos na racionalidade substantiva está alinhada com seu desejo de refundar a teoria organizacional e com sua preocupação de restaurar um significado da solidariedade no agir organizacional.

REFAZER A HISTÓRIA DA GESTÃO A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA SOLIDÁRIA

Como vimos neste capítulo, a história da gestão evidencia inúmeros "encontros não acontecidos". A gestão parece ter fracassado em responder às demandas por transformação social. Importantes atores políticos que desejavam implementar políticas econômicas solidárias buscavam dentro dos métodos de gestão soluções operacionais sem encontrar o que esperavam. Esse foi o caso de Roosevelt nos Estados Unidos na época da aproximação sem amanhã entre Pinchot e Taylor. Esse também foi o caso na França, com Herriot, que prefaciou o livro de Casson sobre as ciências dos negócios. (NIKTIN, 2003) Nessa ocasião, Herriot adotou a ideia de que "os negócios devem ser dirigidos por uma ciência genuína, cujas leis devem ser descobertas pouco a pouco". (NIKTIN, 2003, p. 71) Mas qual é essa ciência? Quais princípios a guiam? Em que a solidariedade pode construir uma melhor compreensão da ação coletiva?

A fama que beneficiou o trabalho de Taylor jogou nas sombras os autores que não participam dessa visão. A América triunfante de Taylor inventa o *management* e se autoriza a não retomar a longa história europeia ou das

culturas ancestrais sobre a gestão. Sem piedade, ela negligencia as reflexões e experiências de organizações da economia social. A popularidade do gerenciamento científico de Taylor marginaliza os gestores do velho mundo. Para atingir seus objetivos, a administração nascente se veste das roupas da cientificidade. É a gestão "científica" que reduz ao silêncio os autores solidários. Esse ataque é duplo e vem de pensadores de mercado e escritores marxistas. Engels também estabelece uma diferença conceitual entre o socialismo científico e o socialismo utópico. (ENGELS, 1950)

Assim, sob o pretexto da cientificidade, os autores liberais e marxistas buscam desqualificar a corrente solidarista. A escola solidária difere da "escola liberal na medida em que repudia o princípio da concorrência e da luta pela vida, substituindo-o pelo da cooperação e da união entre os interesses opostos" e se separa da escola revolucionária "na medida em que não acredita na eficácia da revolução e da expropriação para transformar o homem". (AUDIER, 2010, p. 68) Na ausência da visão solidária, a gestão formal é colocada a serviço da moralização da economia no sentido de Thompson (1988), ou seja, de "preencher o vazio ético do capitalismo a partir do momento em que este se dissociava da ética protestante que fundou sua legitimidade". (GAULEJAC, 2005, p. 40) A consequência disso foi que a análise organizacional se desenvolveu a partir de uma perspectiva funcionalista. Como o funcionalismo é uma teoria "que tende a relacionar os fenômenos sociais às funções que eles asseguram" (GAULEJAC, 2005, p. 73), a economia política se transformou em "uma economia gerencial na qual as considerações contábeis e financeiras prevalecem sobre as considerações humanas e sociais". (GAULEJAC, 2005, p. 25) Torna-se necessário hoje que os laços entre história e gestão sejam desenvolvidos numa perspectiva crítica. (CAILLUET; LEMARCHAND; CHESSEL, 2013) Cabe à administração se inclinar sobre os autores importantes e esquecidos de sua história para reabrir perspectivas de pensamento indispensáveis à reflexão sobre a sustentabilidade de nossos sistemas econômicos.

Ao nos interessarmos pela narrativa de uma contra-história da administração, destacamos autores que nos parecem úteis para repensar a gestão.

Leroux nos ajuda, assim, a re-situar a solidariedade em relação à liberdade econômica do mercado e à igualdade defendida pelo Estado republicano diante de seus cidadãos. Com a ideia de um quase contrato, Bourgeois recoloca a equação solidária numa perspectiva organizacional e transgeracional. Tocqueville propõe a resolução de tensões entre os indivíduos e o coletivo pela democracia no seio das organizações guiadas pelo princípio do interesse bem compreendido. Tönnies e Durkheim repensam a divisão do trabalho por uma dupla caracterização da solidariedade. Weber considera várias formas de racionalidade. Walras e Gide estabelecem os princípios de uma economia aberta à solidariedade pois influenciada pela noção de justiça. Honneth mostra que a solidariedade é construída sobre o reconhecimento. Freire nos convida a levar em conta a questão educacional em uma perspectiva de emancipação. Os *pacha-mamistas* nos remete aos saberes organizacionais ancestrais que abre o caminho para o bem viver. Finalmente, Guerreiro Ramos avança o conceito de comunidade humana universal para pensar a solidariedade no campo do pensamento organizacional fora da dominação colonial.

Apesar das perspectivas abertas através de todos esses autores, vale a pena notar as tensões não resolvidas. A falta de um quadro teórico reconhecido para a gestão solidária tem sem dúvida autorizado uma deriva nas organizações que reivindicam a economia social e solidária. De fato, a adoção de uma gestão empresarial comercial e seus instrumentos usuais introduziram nessas organizações uma tecnologia invisível no sentido de Berry (1983). Esta agia como um cavalo de Tróia: deslizando de maneira insidiosa e progressiva, ela moveu por dentro o cursor da solidariedade para o da lógica de mercado. Não há quebra abrupta do pacto social, mas as ferramentas operaram uma mudança "profunda das representações da questão social e dos meios legítimos e necessários de lidar com ela". (CHAUVIÈRE, 2007, p. 14) Podemos nos perguntar com Bonnafous-Boucher em que medida a firma – e sua gestão –, enquanto objeto estabilizado, não bloqueia o pensamento organizacional? Para esta autora, é melhor falar de "teorias da organização do que de uma teoria das organizações". (BONNAFOUS-BOUCHER, 2005, p. 108) Nos parece

preferível subscrever tal ideia: em vez de construir um modelo de gestão dominante que termina por se impor a todas as organizações – incluindo as que não reivindicam o mercado –, não é melhor pensar nos modelos concorrentes que podem ser adotados pelo conjunto das organizações? Uma tal proposição equivale a reverter a ordem dos valores. Em vez de defender a generalização do modelo genérico das empresas de mercado e sua adaptação às organizações da Economia Social e Solidária (ESS), não podemos produzir um modelo de gestão intrinsecamente solidário? Ele deveria, por definição, ser perfeitamente adequado às organizações de ESS, mas também pode ser adequado a organizações de mercado que buscam se libertar, como no exemplo das "empresas liberadas" na França. (PETERS, 1993) Não devemos esquecer que gerir é também "inventar novos sistemas de legitimidade" (DAVID; HATCHUEL; LAUFER, 2012, p. 17) e que as doutrinas da administração "tornam possível a reflexividade, portanto, a evolução dessa ação". (DAVID; HATCHUEL; LAUFER, 2012, p. 33)

Essa inversão do quadro de pensamento pode ser traduzida, para os autores da gestão, em um ponto de grande virada na sociedade. Portanto, "os fenômenos organizacionais não são mais considerados como objetos autônomos em uma dada sociedade, eles fundam a sociedade". (DE VAUJANY; HUSSENOT; CHANLAT, 2016, p. 20) O ponto de virada da sociedade nos questiona "sobre a emergência de fenômenos organizacionais e suas relações indissociáveis com as dinâmicas sócio-econômicas e ambientais que participam da construção da sociedade". (DE VAUJANY; HUSSENOT; CHANLAT, 2016, p. 14) Três proposições podem assim ser anunciadas. Em primeiro lugar, a organização é um movimento permanente, o que significa que ela não pode ser "circunscrita dentro de um espaço preciso ou pelos contratos que unem as pessoas umas com os outras". (DE VAUJANY; HUSSENOT; CHANLAT, 2016, p. 15) Nesse caso, a organização no sentido clássico se dissolve em favor de um contexto organizacional portador de potencialidades. "A organização é então um lugar aberto que pode incluir diferentes partes interessadas sem restrição a priori" (DE VAUJANY; HUSSENOT; CHANLAT, 2016, p. 14) e sensível ao significado que é dado à ação

coletiva. Em segundo lugar, a organização é um sistema situado, o que significa que é inseparável da dimensão material, espacial, temporal e cultural. Finalmente, a organização é um fenômeno heterogêneo feito de atores e artefatos que interagem. (DE VAUJANY; HUSSENOT; CHANLAT, 2016) Com esses princípios e pressupostos, é possível pensar a transformação social no seio das organizações e considerar maneiras de reorganizar a solidariedade.

(Re)organizar a solidariedade

Vimos no capítulo anterior que um enorme inconsciente marcou a história da relação entre solidariedade e organização, impedindo a possiblidade da plena realização desse vínculo, mas que, ao mesmo tempo, outras trajetórias de pensamento teriam sido possíveis. Essas poderiam ter aberto uma relação de muita proximidade entre os dois conceitos. De fato, parece que a visão clássica e ortodoxa de uma economia de mercado centrada na questão do empreendedorismo mercantil influenciou fortemente a formação conceitual da teoria das organizações. As pressuposições do individualismo metodológico desenvolvido nessa teoria têm, de fato, frustrado a possibilidade de um pensamento em termos de solidariedade dentro desse campo. Neste segundo capítulo, nos propomos ir além dessa constatação simples, questionando as condições de aproximação entre a questão organizacional e a preocupação solidária. Primeiro, discutiremos a questão econômica como um pré-requisito para essa reavaliação. Veremos como o arcabouço conceitual de Polanyi fornece os elementos necessários para repensar as teorias da organização. Isso nos levará a deduzir, com Guerreiro Ramos, os fundamentos conceituais de uma nova teoria das organizações permitindo combinar plenamente os dois termos: "organização" e "solidariedade".

ORGANIZAR A SOLIDARIEDADE REPENSANDO SUA ECONOMIA

A estrutura do pensamento econômico dominante coloca os mecanismos de mercado no centro de sua análise, invalidando, portanto, qualquer abordagem que busque descrever e compreender plenamente as relações de

solidariedade. Antes mesmo de tentarmos organizar a solidariedade, precisamos sair dessa invalidação escolhendo uma estrutura mais ampla de análise. A proposta conceitual de Polanyi é, nesse sentido, pertinente. Ao combinar história, antropologia, sociologia e economia, Polanyi desenvolve uma abordagem transdisciplinar original e faz várias contribuições particularmente importantes sobre a nossa questão inicial. Em primeiro lugar, amplia o campo de observação da economia no tempo e no espaço para definir seu conceito de economia substantiva. Isso leva-o a revelar a construção ideológica que acompanhou e favoreceu o crescimento dos mercados autorregulados. Finalmente, ele deduz orientações em termos da análise das forças em jogo e da questão, central para ele, do desenraizamento.

A economia não se reduz ao mercado

Polanyi mostra, antes de tudo, que o mercado não é a forma exclusiva de circulação de bens e serviços econômicos. O autor qualifica de sofisma economicista a vontade, doravante comum, de reduzir a economia a uma economia de mercado. Para ele, a importância adquirida pelo mercado em nossas sociedades tende, com efeito, a mascarar outras formas de economia que coexistem com o mercado, como a reciprocidade, a redistribuição ou a domesticidade – que serão esclarecidas mais adiante. A análise histórica proposta por Polanyi é particularmente esclarecedora sobre esse assunto. Ele salienta que a dominação do mercado é historicamente datada e relativamente recente, sendo o período atual um caso de exceção, do ponto de vista do conjunto da história da humanidade. Apoiando-se em inúmeros trabalhos de autores clássicos da antropologia como Bronislaw Malinovski, Franz Boas, Richard Turnwald e Marcel Mauss, Polanyi demonstra que outros princípios econômicos, como a reciprocidade – relativamente invisibilizada hoje – e a redistribuição, primaram no passado. Podemos assim pensar que Mauss está na linha de Leroux. "Leroux e Mauss concordam em pensar, um sob o nome de solidariedade, o outro sob o nome de dádiva, que dar e receber, longe de se opor, são gestos complementares que juntos constituem a única alternativa

à violência e a própria definição da vida, desde o nível biológico até o nível social". (VIARD; VAILLANCOURT, 2000, p. 24)

Na época pré-moderna, a fixação dos preços das trocas nos mercados era decisão das autoridades e dos responsáveis pela cidade. O funcionamento dos mercados estava enraizado nos mecanismos de controle sociais e políticos. Polanyi mostra que a ascensão forte do capitalismo está associada à emergência dos mercados autorregulados; isto é, mercados caracterizados pela fixação de preços não controlados. Num mercado autorregulado, os preços são gerados pela lei de oferta e demanda e não dependem – em primeira análise – de fatores sociais, culturais ou políticos. O autor avança na ideia de que a aparição dos mercados autorregulados foi o fator desencadeador da "grande transformação" observada nas sociedades com o advento do período moderno. (POLANYI, 1986) Sem a multiplicação desse tipo de mercado, a economia de mercado não teria podido se impor, nem a percepção dos atores teria se modificado. O crescimento da economia de mercado está, portanto, ligado ao desenraizamento progressivo do econômico vis-à-vis das relações sociais. O avanço em força do mercado que naturalizamos hoje é, portanto, em grande parte, uma construção ideológica. O desenraizamento social e político do mercado o valorizou, conferindo-o uma nova legitimidade. O capitalismo aproveitou esta mutação para inverter a relação de dependência: doravante é a sociedade que se encontra enraizada no mercado. Evidentemente que essa abordagem pode ser ligeiramente relativizada, pois as lógicas de mercado não se resumem sempre à simples busca do interesse material. Elas estão também submetidas pontualmente aos desafios de reconhecimento, de poder ou de socialização. (GRONOVETTER, 2000) Granovetter afirma que Polanyi de alguma forma ofereceu uma versão "super-socializada" das economias não modernas e "sub-socializadas" da economia de mercado. (MAUCOURANT, 2005, p. 113) Em todo caso, prevalece a constatação histórica da grande transformação, cuja principal característica tem sido a hegemonia da lógica de mercado sobre o conjunto das sociedades modernas.

A proposta de uma economia substantiva

Com base na constatação histórica relativa à excepcionalidade do sofisma economicista, Polanyi avança o conceito de economia substantiva. Para ele, a economia encontra historicamente sua origem na dependência do homem em relação à natureza e aos seus semelhantes. Ele deduz, então, a necessidade para os homens de gerir essa dependência como forma de garantir sua sobrevivência. O significado substantivo, portanto, vem da "dependência manifesta do homem em relação à natureza e à seus semelhantes para obter sua subsistência". (POLANYI, 2011, p. 56) Polanyi distingue dois níveis no seio da economia substantiva: a interação dos homens com o meio ambiente e a institucionalização que dela decorre. Esta última tem por objetivo tirar os homens de sua precariedade, não repousando sua sobrevivência numa cadeia de causalidade frágil. (POLANYI, 2011) É esse processo de institucionalização que interessa a Polanyi e que é a força da sua proposta. A característica do pensamento de Polanyi é, de fato, procurar estar no âmago da tensão entre ator e instituição e de "manter essa exigência intelectual ao longo de suas análises históricas, sem recair de um lado (individualismo metodológico) ou do outro (holismo ou estruturalismo)". (POSTEL; SOBEL, 2010, p. 31)

A partir de então, Polanyi contrapõe a economia substantiva ao que ele chama de economia formal. Esta última negligencia a dimensão institucional, concentrando-se apenas no processo único de economia dos meios em um contexto de escassez. Para criticar essa opção mantida pela economia formal, Polanyi refere-se a Menger (1923). Ele sublinha neste economista duas perspectivas econômicas mencionadas na última versão de seus "princípios": uma defendendo uma abordagem em termos de falta de recursos e escassez, a outra enfatizando "as demandas físicas de produção independentemente da abundância ou insuficiência dos meios".[1] (POLANYI, 1986) A partir dessa segunda concepção, Polanyi constrói sua proposta de economia substantiva. Para ele, é uma questão de prestar atenção "à indústria em vez dos negócios,

---

1 Citado por Maucourant (2005, p. 71).

à tecnologia em vez do cerimonialismo, aos meios de produção em vez dos títulos de propriedade, ao capital produtivo em vez das finanças, aos bens de capital em vez do capital, em uma palavra, a substância da economia e não à sua forma e terminologia de mercado". (POLANYI, 2011, p. 38) Ao fazê-lo, a economia substantiva não se constrói em torno da escassez. Como disse Berthoud (citado em POLANYI, 1986, p. 72): "o significado substantivo não implica nem escolha, nem insuficiência. A subsistência do homem pode ou não suscitar a necessidade de escolher. O costume e a tradição, em geral, eliminam a escolha e, se ela existir, não precisa ser causada pelos efeitos limitantes de qualquer escassez de meios".

Polanyi libera, assim, a decisão econômica da referência apenas à escassez. Ele ressalta que a dificuldade de fazer uma escolha pode "advir tanto da abundância quanto da insuficiência de meios" (POLANYI, 2011, p. 63) O desejo de Polanyi é construir uma visão mais ampla da economia que abraça a história das economias modernas e não modernas. Como estas últimas não eram dominadas pelo mercado, a situação de escassez não era a regra. Polanyi vai buscar em Aristóteles os argumentos para sua proposição. Ele nota que Aristóteles pensa que "a verdadeira riqueza de uma casa, ou de um Estado, são os bens necessários para a vida que podem ser armazenados e que podem ser conservados. Estes não são apenas meios para um fim; como todos os meios, eles são naturalmente limitados e determinados por seus fins. Na casa, eles são os meios de existência; no Estado, estes são os meios da boa vida. Os desejos e as necessidades humanas não são, portanto, ilimitados". (POLANYI, 2011, p.70) A economia substantiva é então considerada em referência a uma cidade antiga que defende o princípio de uma boa vida e, assim, limita o espaço concedido às relações de mercado.

Polanyi, portanto, se opõe aos fundamentos da economia de mercado: as necessidades não são ilimitadas e as escolhas não se limitam a questões de escassez. Polanyi, igualmente, critica o conceito de propriedade, central na economia de mercado, ao relativizá-la. Ele se refere a Mead para lembrar que nas sociedades antigas é o homem que "pertence à parcela de terra, não à terra

que pertence ao homem”. (POLANYI, 2011, p. 97) Polanyi também observa que, na lógica mercantil, a gama de necessidades humanas é bastante reduzida, mantendo apenas aquelas cuja tradução é possível em “escalas de valor utilitárias de indivíduos isolados operando em mercados”. (POLANYI, 2011, p. 48)

A questão das mercadorias fictícias

Entender como os mercados se transformam em mercados autorregulados e passam a ocupar a grande centralidade nas sociedades modernas constitui um dos objetivos maiores da obra de Polanyi (2011). Outro interesse do trabalho do autor é destacar as condições da ascensão do mercado. No longo período histórico em que predominava a reciprocidade e a redistribuição, “o comércio, a moeda e os mercados não constituíam um conjunto institucional integrado”. (POLANYI, 2011, p. 367) Os mercados existiam, mas eram socialmente regulados. A fixação dos preços nesses mercados implicava diretamente os próprios atores concernidos, diferentemente do que ocorrerá com a aparição dos mercados autorregulados.

Para explicar como uma mudança tão profunda foi possível, Polanyi (1986, 2011) avança a hipótese de uma vontade deliberada de transformação de três fatores de produção – o trabalho, a moeda e a natureza – em mercadorias. Esses três fatores não foram escolhidos ao acaso. Com efeito, eles tentam responder a uma possível limitação no exercício de um mercado autorregulado: o mercado tendo a necessidade de atribuir um preço às matérias-primas, um preço ao número de horas trabalhadas e um preço aos bens de produção financiados pelo crédito. A pressão é importante, pois a “construção política destes três mercados é a condição *sine qua non* da aparição de um mercado autorregulador”. (POSTEL; SOBEL, 2010, p. 9)

Para Polanyi (1986), essa transformação é, *a priori*, inconcebível. O trabalho, a moeda e a natureza não são mercadorias. Jamais esses fatores foram produzidos para serem vendidos. Existe assim, segundo o autor, um trabalho ideológico contribuindo para criar e entreter uma ficção avaliada por ele como a mais potente ficção já imaginada. “Mercadorizar” tais fatores apre-

senta, então, uma dupla vantagem: a alimentação ilimitada dos mercados graças a uma regulação automática dos fluxos e o enfraquecimento das resistências sociais, diante de um dispositivo anônimo. A economia de mercado tem, portanto, necessidade dessas "mercadorias fictícias" para assentar sua hegemonia e assegurar sua extensão sem fim.

O processo de mercadorização do trabalho, da moeda e da natureza não foi realizado de maneira linear. Constata-se que as ondas de mercadorização se sucedem e se entrecruzam "na medida em que elas passam do trabalho à moeda e em seguida à natureza, cada onda integrando a mercadorização do período precedente" para minar, com uma força cada vez maior, "os direitos do trabalho, em seguida os direitos sociais (que compreendem os direitos do trabalho) e os direitos humanos que englobam estes três tipos de direitos". (BURAWOY, 2013, p. 103) Desde então, a constatação é clara: o desenvolvimento do mercado se joga em desfavor da democracia. A partir de questões tão importantes quanto o bem-estar e a realização no trabalho, a confiança na moeda ou a preservação da natureza, a economia de mercado instala seus próprios dispositivos para invalidar qualquer controle social. O recurso à história é muito pertinente neste caso, pois nos mostra que este fenômeno de desenraizamento não é inelutável – ele foi notadamente revertido depois da Segunda Guerra Mundial com a *Declaração de Filadélfia*[2] e a vitória contra o

---

2 Este é o título de um documento aprovado na 26ª Conferência da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ocorrida logo ao final da segunda grande guerra, em 10 de maio de 1944, na cidade de Filadélfa, nos Estados Unidos, e que foi anexada à constituição da OIT em 1946. Essa Declaração afirmou uma série de princípios e estabeleceu um pacto de entendimento entre as nações segundo o qual não seria possível construir o desenvolvimento econômico sem o desenvolvimento social, isto é, um conjunto de direitos sociais mais amplos – habitação, saúde, educação, entre outros – garantidores das condições de bem-estar de vida para as famílias num mundo que se pretendia civilizado. Os princípios e preconizações da *Declaração de Filadélfa* inspiraram e orientaram as grandes políticas de desenvolvimento do pós-guerra nos Estados Unidos e os principais países da Europa, servindo de base aos "trinta gloriosos", expressão difundida por economistas e outros estudiosos para explicar a grande expansão e êxito no desenvolvimento das principais economias do ocidente, cuja característica marcante foi o elevado padrão de distribuição da riqueza e generalização do bem-estar social na população. A principal contra reação às preconizações da *Declaração da Filadélfa* veio quase meio século depois, em 1989, através de um outro documento que ficou conhecido como Consenso de Washington. Este foi formulado por economicistas de instituições financeiras situadas em Washington D.C., como o Fundo Monetário

fascismo. (SUPIOT, 2010) A reversibilidade hoje pode se exprimir sob a forma de novos arranjos e dispositivos institucionais socioeconômicos inovadores conforme abordaremos no capítulo seguinte.

As implicações da economia substantiva para a teoria das organizações

A grade analítica Polanyiana traz muitos desafios fortes para a orientação da teoria das organizações. Vamos agora tentar fazer um inventário dos principais. Em primeiro lugar, a abordagem de Polanyi enfatiza a importância de um estudo de longo prazo dos fenômenos e da força que a abordagem histórica pode ter ao sair dos prismas que bloqueiam o pensamento. Isso confirma um elemento que já enfatizamos no capítulo anterior, referindo-se aos trabalhos de historiadores da administração. Esse esquecimento da história é, sem dúvida, mais agudo para as ciências relativamente jovens, como a teoria das organizações que podem ser tentadas a negligenciar sua contribuição. Além disso, Polanyi é muito crítico de uma visão evolucionista e finalista da história econômica. Com Benjamin (2017), ele considera a história separada de uma narrativa linear e dentro de uma série imprevisível de continuidades e descontinuidades.

O segundo ponto de importância trazido pelo conceito de economia substantiva é a autonomização da esfera econômica e sua assimilação ao mercado. A grande transformação da qual Polanyi se refere é primeiramente aquela da separação entre política e economia. (POLANYI, 1983) Essa separação, concomitante ao nascimento das ciências da organização, não foi

---

Internacional (FMI), o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos. Nessa ocasião, decide-se que as garantias sociais teriam um custo elevado para os estados, devendo o desenvolvimento ser perseguido apenas através das livres forças de mercado, reatualizando então a ênfase exclusiva na ideia de crescimento. O documento se tornou a política oficial do FMI em 1990, quando passou a ser "receitado" para promover o ajuste macroeconômico dos países em desenvolvimento que passavam por dificuldades. Tais políticas ficaram também conhecidas como "neoliberais" pelo seu conteúdo revisionista das principais teses do liberalismo econômico. Posteriormente, sucessivas crises nos países que apostaram neste modelo fizeram o FMI rever suas posições.

neutra. Ela teve o efeito de limitar a reflexão organizacional ao contexto das empresas de mercado e de limitar a exploração dos pontos de interação entre política e economia. Para Polanyi, a reabilitação do poder do cidadão passa por "uma economia democraticamente controlada e socialmente enraizada". (BIRCHFIELD, 2014) Esse enraizamento é de fato suscetível de devolver ao cidadão seu poder de decisão sobre a vida econômica, ao passo em que reabilita a política. Essa opção tem o efeito de reposicionar a análise organizacional. Com uma análise substantiva, a sociedade e a política não estão fora do escopo. Elas participam legitimamente no estudo organizacional. Trata-se, para os teóricos da organização, de exercitar o descentramento, e não mais considerar a empresa comercial como a única unidade de medida para suas observações e a única referência para seus estudos e recomendações. A estrutura conceitual substantivista chama atenção para se olhar outros territórios de análise.

A terceira contribuição da grade analítica polanyiana é de autorizar uma melhor leitura para dar conta do surgimento e do aumento de importância das organizações do campo da Economia Social e Solidária (ESS). Esse campo identifica alguns atores históricos como as cooperativas, as associações e as organizações mutualistas, às quais hoje vêm juntar-se uma variedade de novas formas de organizações em campos os mais diversos como as finanças solidárias, o comércio justo, a produção agroecológica, dentre inúmeros outros. O reconhecimento dessas diferentes formas de organizações constitui uma realidade hoje em inúmeros países, com a aparição e novos marcos legais para a Economia Social e Solidária.

No Brasil, a economia solidária teve grande impulso, especialmente no período entre 2003 e 2016, durante a vigência da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), então ligada ao Ministério do Trabalho. Nessa ocasião, o fortalecimento da economia solidária como campo institucional foi importante em pelo menos quatro âmbitos: na multiplicação e diversificação das iniciativas, quando se iniciava o estabelecimento de um quadro legal para a regulamentação das suas formas de organização através da nomenclatura "empreendimentos econômicos solidários"; no fortalecimento da atuação de Entidades

de Apoio e Fomento (EAF), como incubadoras universitárias e organizações da sociedade civil; na constituição e expansão dos fóruns e redes de economia solidária nos diferentes cantos do território nacional; e, na diversificação das políticas públicas neste campo nos três níveis da esfera governamental. (FRANÇA FILHO et all, 2006) As práticas, reflexões e estudos sobre o tema indicavam a necessidade de se repensar a organização econômica da sociedade num caminho de valorização de práticas de democracia econômica.

Na França, a ESS foi formalmente reconhecida em dezembro de 2014 através do seu marco legal maior (*loi-cadre*). Esta lei estabelece no seu primeiro artigo que as organizações de ESS se reconhecem na busca de um objetivo que não esteja limitado à repartição de benefícios e implementem governabilidade democrática. Aqui, podemos ver se desenhar claramente o enraizamento que Polanyi se refere e a possibilidade de uma democratização da economia.

A quarta contribuição é uma reflexão diferente sobre o espaço das trocas entre os atores econômicos. No caso de uma troca de mercado, o acordo é fixado no momento da assinatura de um contrato que supõe garantir o equilíbrio da transação – através de um mecanismo de ajuste de preço – e sua conclusão – pelo pagamento resultante. Tudo é jogado então no tempo presente entre dois atores quaisquer que se sabe apenas que eles se encontram em um mercado. A explicitação de outras lógicas econômicas feitas por Polanyi, como a reciprocidade e a redistribuição, contribui para o enriquecimento da grade de leitura das interações entre os atores. Elas tornam possível sair da referência à contratualidade, que se tornou uma forma social geral "no mundo dos negócios, comercial ou privado, tanto quanto nas esferas social e política". (CAILLÉ, 2005, p. 143). Assim, a reciprocidade se liberta do contrato. Não está vinculada a uma necessidade de equivalência ou de uma iniciativa formal. A reciprocidade descreve o "movimento de bens e serviços (ou sua eliminação) entre os pontos de um arranjo simétrico". (POLANYI, 2011, p. 78) A redistribuição, por sua vez, significa um "movimento em direção a um centro e, depois, do centro para o exterior, quer os objetos sejam deslocados fisicamente, quer sua disposição seja sim-

plesmente modificada". (POLANYI, 2011, p. 78) O centro pode ser o chefe da aldeia ou o Estado social. Ao contrário da troca mercantil, ela não é resolvida por um contrato entre duas partes. Podemos, portanto, fazer uma leitura espacial do trabalho de Polanyi, no qual as formas de integração podem ser representadas por "diagramas que ilustram os tipos de movimentos de bens e pessoas: mudanças de localização, de apropriação, ou às vezes ambos". (POLANYI, 2011, p. 78) Se dobrarmos essa leitura espacial com uma leitura temporal, a lógica da reciprocidade e da redistribuição aparecerão mais ricas. As figuras espaciais são mais complexas e a lógica do tempo longo prevalece. Ao contrário da lógica de mercado, elas têm grande poder de socialização.

A quinta contribuição de Polanyi está relacionada com a decisão de gestão. Se a referência das teorias organizacionais deixa de ser uma economia baseada na escassez, mas uma economia substantiva, a questão da decisão é profundamente transformada. A primeira consequência é que a decisão não se traduz necessariamente em um cálculo de otimização. Pode ser que a escolha deva ser feita entre opções ou soluções equivalentes. Também é possível que a escolha seja expressa em face dos meios suficientes (ou não). O abandono do princípio da escassez abre um campo de possibilidades. A escolha pode ser livremente baseada em outros critérios: morais e éticos. A escolha perde seu caráter técnico e inadequado para se tornar um critério político novamente. A escolha pode ser compartilhada, pode ser objeto de uma discussão, enfim, ser uma escolha coletiva.

A sexta contribuição para o entendimento das organizações em Polanyi diz respeito à questão das mercadorias fictícias. Denunciar a ficção mercantil em torno do trabalho, do dinheiro e da natureza supõe uma consciência dentro das organizações que se relaciona a um princípio de precaução. Como engajar a gestão na *desmercadorização* de mercadorias fictícias? Três perspectivas se abrem. A primeira se situa na valorização do trabalho face ao capital. Essa se expressa através de mecanismos de proteção dos interesses dos trabalhadores, na capacidade de participação nas decisões, nas limitações de dife-

renças na renda, na regulação do poder dos provedores de capitais. Em todos esses aspectos, a experiência adquirida entre os atores históricos da economia social é rica e relevante. A segunda é a questão da moeda. Polanyi mostra que as sociedades antigas possuíam várias moedas para vários usos. A aparição de moedas locais é parte dessa renovação sobre questões da apropriação social da moeda fora da unidade monetária nacional. Por fim, a questão da natureza refere-se às externalidades ambientais negativas das empresas e refere-se a métodos de gestão que se baseiam no cálculo da "pegada ecológica" e na preservação da biodiversidade. Polanyi vê nessas três perspectivas uma oportunidade de "aumentar nossa liberdade de adaptação criativa e, assim, aumentar nossas chances de sobrevivência". (CHAVANCE, 2011, p. IX) Tudo isso destaca a atualidade e relevância do pensamento de Polanyi para a reflexão organizacional (HILLENKAMP; LAVILLE, 2014) e nos convida a repensar os próprios fundamentos da teoria das organizações. É justamente nessa tarefa que um autor brasileiro, Guerreiro Ramos, se engaja.

ORGANIZAR A SOLIDARIEDADE REPENSANDO SUA RACIONALIDADE: A CONTRIBUIÇÃO DE GUERREIRO RAMOS

A obra de Guerreiro Ramos é ambiciosa na medida em que se propõe a criar uma "nova ciência das organizações". (GUERREIRO RAMOS, 1984) O fundamento epistemológico da sua abordagem é de natureza substantiva. Nisso, ele se junta a Polanyi, cuja contribuição ele reconhece. Guerreiro Ramos pensa que "a ciência social moderna foi concebida com o objetivo de libertar o mercado de cadeias que, através da história da humanidade até o surgimento da revolução comercial e industrial, a manteve confinada dentro de limites definidos". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 22) Guerreiro Ramos propõe, de fato, complementar e ampliar, no campo organizacional, o trabalho iniciado por Polanyi no campo econômico. Ele nega aos teóricos da economia ortodoxa sua reivindicação à universalidade. Ele afirma, como Polanyi, que a economia sempre foi incorporada na sociedade e que, portanto, a sociedade capitalista deve ser entendida e abordada como um caso excepcional. Também como

Polanyi, ele se refere a pensadores clássicos como Platão e Aristóteles para afirmar a primazia da política sobre a economia, a fim de garantir uma vida boa. Ele articula seu pensamento sobre questões organizacionais substantivas através da proposição de vários conceitos originais, conforme abordaremos a seguir.

Poder e condicionamento das organizações formais

Guerreiro Ramos considera que as organizações formais hoje têm muito poder. Essa ideia pode parecer, à primeira vista, um achado comum. Não se contesta, de fato, a enorme ascensão das organizações de mercado no mundo de hoje e muitos são aqueles que criticam esse alto poder. A riqueza e profusão da literatura acadêmica na teoria das organizações são, além disso, um sinal evidente de tais debates. No entanto, a originalidade do pensamento de Guerreiro Ramos é que ele não está interessado no poder das organizações dentro da esfera econômica do mercado, mas fora dele. Para ele, esse poder é de fato expresso por um condicionamento da sociedade, que ele considera prejudicial. Não se deve, todavia, buscar no trabalho de Guerreiro Ramos qualquer tentativa de análise conspiratória ou uma análise dos métodos de comunicação de massa empregados pelas empresas. Sua análise é bem diferente. Ele se esforça para demonstrar com rigor e fineza, através de análise semântica rigorosa, a existência de um processo de condicionamento lento, indireto, muitas vezes, não consciente e profundamente poderoso.

O ângulo de entrada da sua reflexão é a questão da racionalidade. Toda teoria das organizações está orientada segundo esta questão central, com dois fortes momentos na história do pensamento. Antes de Simon, a racionalidade é objeto de um conhecimento absoluto. Ela é conduzida por indivíduos que arbitram nos mercados, fazendo escolhas e tomando decisões. Em cada estágio, a racionalidade guia seus passos. Ela os torna atores econômicos. Em contrapartida, todos esses atos racionais ajudam a garantir o equilíbrio do mercado, as possibilidades de ajuste e a regulação econômica. Depois de Simon (1955), essa racionalidade dos atores humanos se torna limitada. Ela não pode mais

ser conduzida ou encarnada por indivíduos isolados. Agora, o conhecimento perfeito não está ao alcance deles. Se a racionalidade não desapareceu, ela está, contudo, deslocada. Parece que os homens não podem mais suportar sozinhos a "tocha da razão". A complexidade das decisões a serem tomadas se confronta com as limitações inerentes às suas capacidades cognitivas. A organização coletiva irá, portanto, substituí-los e preencher sua deficiência. Para Simon, a informatização das organizações oferece a oportunidade de buscar um conhecimento perfeito. O aumento de poder de arquiteturas informáticas pleiteia a possibilidade de tratamento de dados sem limites. Esse deslocamento da responsabilidade da racionalidade do homem para a máquina é muito interessante notar. Ele pressupõe, com efeito, um *continuum* entre o homem e a máquina, mas enfatiza sobretudo o caráter calculista da racionalidade.

Há, segundo Guerreiro Ramos, um erro de pensamento. Sua origem é antiga, pois Guerreiro Ramos volta a Hobbes, a quem ele critica por ter sido o iniciador deste reducionismo de compreensão da razão. Rebaixando o homem a um ser calculista, bloqueia-se a capacidade de distinguir o vício da virtude. Essa extração da dimensão ética para fora da racionalidade é característica do pensamento organizacional dominante. A irrupção da informática no debate é ilustrativa: o próprio de um algoritmo econômico é de calcular e não se colocar questões morais. Nenhum valor superior altera ou interrompe sua sequência de operações lógicas. Assim, as organizações formais caracterizam-se sobretudo pela otimização de meios em relação aos fins. Para elas, a racionalidade está subordinada às necessidades objetivas inerentes aos processos de produção implantados. Aí está, para Guerreiro Ramos, a fonte do condicionamento.

Para demonstrar isso, ele se concentra em dar traduções semânticas. Assim, a questão do trabalho é, geralmente, reduzida à noção de emprego. Ter um emprego significa ter um salário, um contrato, treinamento, um enquadramento no interior de uma organização formal. O emprego, portanto, tem uma virtude em si. Ele introduz o empregado na vida das organizações e fornece-lhe uma renda fixa em troca. Graças a isso, ele pode se tornar um consumidor e comprar bens e serviços produzidos por essas mesmas organizações. Smith, antes de

Ford, havia antecipado essa sequência quando escreveu na riqueza das nações que a divisão do trabalho leva todos a se tornarem comerciantes. (SMITH, 1988) Em referência ao "doce comércio" de Montesquieu, existe para Smith uma cadeia virtuosa que transforma a sociedade em uma sociedade de mercado. Mas, para Guerreiro Ramos, a substituição da noção de emprego pela de trabalho tem uma contrapartida: ela invisibiliza todo o trabalho realizado fora da noção de emprego. São assim rejeitados para o espaço não econômico tudo o que não pode ser considerado como um recurso ou uma produção. Rejeita-se, portanto, as atividades realizadas no âmbito da família, da culinária, do lar, do esporte, da jardinagem, do tempo com os amigos, do cuidado com os seus, do engajamento cívico e das atividades voluntárias. Assim, tudo relacionado ao desenvolvimento pessoal ou à reprodução é colocado fora do campo econômico. O que há, então, além do emprego? Guerreiro Ramos mostra que a sociedade de mercado criou um conceito para o que está fora do trabalho: o lazer. Ele é sinônimo de ociosidade, relaxamento, isto é, de inatividade. O mercado oferece os serviços associados a essa inatividade por meio de uma economia do lazer. É um pouco como se o mercado não pudesse pensar em um espaço fora de si mesmo. Guerreiro Ramos se diverte lembrando que o sentimento de ociosidade na Grécia antiga era um estado onde o lazer em sua versão moderna não seria possível. Para os antigos gregos, a ociosidade – *otium* – era de fato um estado de calma interior, distanciamento e ambiente de estudo, longe da indolência frívola de uma economia do lazer.

A síndrome comportamentalista induzida pela organização formal

Por trás desse deslocamento semântico, Guerreiro Ramos supõe a existência de uma síndrome comportamentalista. Os indivíduos não seriam insensíveis às prescrições organizacionais e a *doxa* econômica disseminada dentro de organizações formais. Um longo processo de interiorização inconsciente seguiria até se tornar uma segunda natureza. O indivíduo estaria, então, pronto para se tornar o que Guerreiro Ramos chama de "criatura fluida",

isto é, um ser sujeito ao fluxo constante de injunções e critérios utilitários avançados pelas empresas. Para Guerreiro Ramos, as empresas fazem uma inversão de significado por serem capazes de considerar as situações apenas a partir do ângulo funcional. Diante disso, os indivíduos empregados nas empresas enfrentam um dilema: aderir totalmente às demandas da organização ou simular essa adesão. No primeiro caso, há potencialmente uma desorientação, anomia e perda de valores. No segundo, é necessário ser capaz de gerenciar uma identidade múltipla com um comportamento diferente em sua vida profissional e em sua vida pessoal. O resultado é um possível maquiavelismo, ou um vetor de angústia e de estresse.

Para Guerreiro Ramos, portanto, há consequências políticas e psicológicas em função do domínio da racionalidade instrumental nas sociedades modernas. Segundo ele, a subjetividade individual é prisioneira da racionalidade instrumental. Ele considera que o capitalismo limita a possibilidade de comunicação livre e autêntica entre indivíduos. Organizações formais usam, consciente ou inconscientemente, uma "linguagem distorcida" com a intenção de levar as pessoas a interpretar a realidade em termos que beneficiem os agentes diretos ou indiretos dessa distorção. (GUERREIRO RAMOS, 1984) É por isso que Guerreiro Ramos é muito crítico da escola de relações humanas, acusando seus teóricos de legitimar a expansão de organizações formais falando de confiança, autenticidade, mente aberta e praticando um "humanismo mal colocado e incompreendido". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 83) Para ele, as empresas organizadas em torno da busca do lucro não podem ser o lugar para uma expressão autêntica dos indivíduos ou uma possível coincidência entre os objetivos das organizações e os indivíduos que eles empregam. Não podemos, portanto, lutar contra a alienação, que é um sentimento de impotência e de perda de sentido que causa isolamento e marginalização, simplesmente mudando o tipo de tecnologia usada. Não podemos mais lutar contra a anomia, buscando re-humanizar as empresas. Para Guerreiro Ramos, há uma incompatibilidade irredutível nessa tentativa porque "o desenvolvimento pessoal e a solidão são inseparáveis". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 98)

Um dos riscos que pesam sobre o equilíbrio psicológico dos indivíduos é a superorganização. Essa superorganização vem da pressão das lógicas de mercado sobre os tempos da vida pessoal. A organização excessiva, portanto, tem um impacto significativo na despersonalização do indivíduo. Guerreiro Ramos aponta que a educação não está imune a essa pressão e está cada vez mais voltada para capacitar os estudantes a encontrar um emprego no sistema de mercado. As necessidades do homem são múltiplas e o sistema de mercado responde apenas de forma limitada. Para o mercado, é uma questão de padronizar as necessidades para fazê-las entrar em sua grade de referência. Para isso, é necessário um condicionamento dos indivíduos. Sua finalidade é, entre outras coisas, achatar o espaço, linearizar o tempo e transformar a razão em cálculo.

A razão instrumental das organizações formais

Com base nessa análise semântica e na descrição da síndrome comportamentalista, Guerreiro Ramos permite se lançar numa crítica frontal. A teoria da organização como a conhecemos "é ingênua porque pressupõe uma racionalidade instrumental inerente à ciência social ocidental". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 3) Essa crítica é dirigida principalmente a autores que tentaram "legitimar a sociedade moderna unicamente sobre as bases utilitárias". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 5) Segundo Guerreiro Ramos, o conceito de racionalidade é central na análise porque condiciona toda a abordagem das questões sociais. Guerreiro Ramos se insurge contra a ideia de que o conceito de razão possa se alinhar com o quadro normativo da sociedade moderna. Para esse autor, a racionalidade desaparece em um mundo em que meios e fins se tornam as únicas referências da ação humana. Ao mesmo tempo, defende a racionalidade contra o que ele chama de "anti-racionalidade mal definida", entendida como "uma das teses daqueles que se definem como humanistas" (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 5), sem, entretanto, abandonar seu quadro normativo.

Guerreiro Ramos reprova a tradição iluminista por sua confiança no progresso. Ele, então, critica Marx por confiar no desenvolvimento das forças

produtivas para garantir a emancipação e a liberdade. Ele rejeita a ideia hegeliana – assumida por Marx – de uma evolução histórica que permitiria que a razão pura se conformasse à razão prática. Com Horkheimer, ele argumenta que "a denúncia do que hoje é chamado de razão é o maior serviço que a razão pode prestar". (HORKHEIMER, 1947, p. 187) Para Guerreiro Ramos, o indivíduo moderno está principalmente ocupado expressando intenções e não sabe usar a linguagem para transmitir o significado. Além disso, a razão que Guerreiro Ramos defende não se deixa apreender-se de forma simples. Existe na razão um impulso inerente que condiciona a possibilidade dessa mesma razão.

Ele compartilha assim a tese de Voegelin de que a modernidade é portadora de uma violenta tentativa política de invocar o paraíso na Terra, afirmando uma *doxa* sobre a forma que esse paraíso deve assumir. A violência é dupla na medida em que a imposição do paraíso anda de mãos dadas com o desejo de mantê-lo contra tudo. Para Voegelin, a corrupção de tal proposição é intrínseca e não pode pretender escapar à lei cíclica do declínio e queda. Para sair dessa visão gnóstica, Voegelin se refere aos antigos. Isso mostra que a noção aristotélica de boa sociedade não é de modo algum unívoca e não é reduzida a uma única ocorrência. Ela é objeto de uma adaptação levando em conta as circunstâncias e o contexto, além de uma escolha de arbitragem entre vários cenários possíveis. Guerreiro Ramos encontra nessa ideia argumentos para uma visão multicêntrica da organização.

Guerreiro Ramos sustenta ainda um segundo argumento com Voegelin. A ideia do paraíso e do aqui abaixo são os dois pólos de uma tensão existencial irredutível. A razão não pode ser pensada sem a consciência dessa tensão. Ao considerar a possibilidade de um paraíso na terra, a razão moderna procede não apenas de uma experiência distorcida da realidade, mas se desqualifica. Negligenciando essa tensão inerente à condição humana, a razão moderna perde seu próprio élan e, para Voegelin, sua força qualificadora e criativa. No entanto, apesar de retomar estas críticas à razão moderna, Guerreiro Ramos critica em Voegelin o fato de não nos dar qualquer indicação sobre as implicações operacionais dessas proposições filosóficas em relação à sociedade contemporânea.

A defesa da racionalidade substantiva

Para ir além da crítica da racionalidade do mercado, Guerreiro Ramos tem necessidade de propor uma alternativa. Ele vai buscá-la em Max Weber. Este último fornece argumentos para defender uma racionalidade diferente da racionalidade instrumental moderna. Guerreiro Ramos ressalta o quanto Weber é condicionado pelo seu tempo vendo a burocracia como o exercício de funções racionais no contexto particular de uma sociedade de mercado capitalista. No entanto, ele retém de Weber a distinção entre racionalidade formal e material. Como vimos, a primeira pode se exprimir através do raciocínio numérico ou contábil, já a segunda, leva em consideração outros requisitos em termos de valores ou propósitos. (WEBER, 1971, p. 131) Guerreiro Ramos mantém a segunda como sua base de trabalho e ela parece consistente com as ideias defendidas por Voegelin. Ele qualifica a racionalidade material como racionalidade substantiva.

Para sustentar a solidez da racionalidade substantiva que ele defende, Guerreiro Ramos se volta para Habermas. Este autor está interessado naquilo que permite que uma sociedade continue a produzir coesão e sentido e analisa como isso remete à interação simbólica. Habermas propõe, assim, uma distinção entre uma ação racional aplicada – pela vocação instrumental – e uma ação comunicativa – situada na interação simbólica. A primeira, refere-se a regras técnicas e pode ser verdadeira ou falsa. A segunda, baseia-se em relações interpessoais livres de restrições externas e fundamenta-se na intersubjetividade e compreensão mútua. Portanto, a preponderância da racionalidade instrumental nas sociedades modernas só pode ser entendida através da existência de uma comunicação distorcida.

A superioridade do mundo capitalista sobre os modos que o precederam foi imposta por dois meios principais: um mecanismo econômico baseado na expansão permanente e a legitimação dessa expansão no campo político para transformar as necessidades. Esta ideia refere-se ao processo de racionalização descrito por Weber. Mas, para Guerreiro Ramos, Habermas não coloca valores morais entre parêntese, como faz Weber. Ao colocar a racionalidade

no espaço da comunicação, Guerreiro Ramos acredita que Habermas implementa uma teoria social crítica integrada que possibilita, ao mesmo tempo, uma melhor compreensão dos mecanismos de coerção e da possibilidade de considerar a emancipação. Com essa proposta de conceito de racionalidade substantiva baseada na reflexão da Escola de Frankfurt, Guerreiro Ramos pôde vislumbrar uma extensão do seu pensamento.

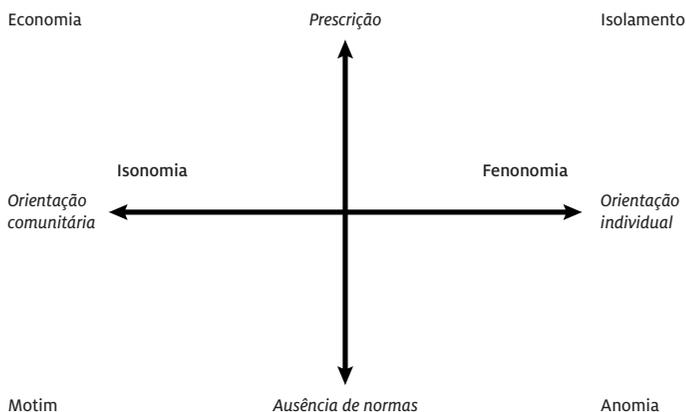
O conceito de paraeconomia

Guerreiro Ramos avança o conceito de paraeconomia para poder descentralizar a análise. (FRANÇA FILHO, 2010) Ele procura, com efeito, mostrar que as dinâmicas organizacionais não se limitam aos mecanismos e à lógica de mercado. A paraeconomia, portanto, ajuda seu autor a se afastar e mostrar que o mercado não é mais que um enclave social, entre outros. O que Guerreiro Ramos busca através do conceito de paraeconomia é construir uma teoria política substantiva para melhorar de forma qualitativa a vida social dos indivíduos. Para ele, "todo cidadão que busca promover cenários alternativos aos sistemas centrados no mercado é, portanto, um para-economista". (FRANCA FILHO; BOULLOSA, 2015, p. 213) Por trás desses cenários alternativos, o desejo de Guerreiro Ramos é promover o desenvolvimento e o reconhecimento de isonomias e fenonomias como arranjos institucionais essenciais para uma sociedade mais viável e sustentável. Para Guerreiro Ramos, toda teoria organizacional extensiva pressupõe necessariamente uma ciência social com a mesma natureza epistemológica. Se o equivalente da teoria organizacional atual é a ciência social formal, o que ele chama de nova ciência das organizações é a ciência social substantiva. (GUERREIRO RAMOS, 1984)

Nessa perspectiva, Guerreiro Ramo propõe seu paradigma paraeconômico enquanto modelo multicêntrico para análise e planejamento dos sistemas sociais. (FRANÇA FILHO 2010 e 2019) Neste, Guerreiro Ramos distingue dois eixos. No primeiro eixo, ele parte da anomia – ou ausência de normas – em direção à prescrição. Anomia é um conceito avançado por Durkheim. Guerreiro Ramos aproveita para designar indivíduos sem normas que não têm o sentido da relação com o outro. O indivíduo anômico é, portanto, uma pessoa incapaz

de criar um ambiente social que lhe permita subsistir. A anomia como princípio de desorganização – num extremo – é oposta à economia – no outro extremo – que valoriza justamente o trabalho de padronização ou normalização em torno da produção de bens e serviços. O indivíduo anômico é incapaz de criar um ambiente social que possa atender às exigências do mercado. Para Guerreiro Ramos, o indivíduo anômico deve ser assistido, protegido e até mesmo controlado por organizações *ad hoc* – associações, centros educacionais, centros de saúde, prisões etc. Nesse sentido, a anomia também exige uma reflexão organizacional que deve ser levada em conta no quadro paraeconômico.

Se no primeiro eixo o intuito foi de opor uma situação de absoluta falta de normas, num extremo, com um estado de total prescrição, no outro, já no segundo eixo, que cruza o primeiro em seu centro, Guerreiro Ramos contrasta o critério da orientação pessoal com o da orientação comunitária. Seu intuito é de permitir refletir para além da oposição clássica entre o individualismo do mercado, de um lado, e o coletivismo do marxismo, do outro. Esse quadro geral da paraeconomia em dois eixos permite relativizar o modelo organizacional do mercado e abrir uma possível visão emancipadora das teorias da organização. Ele possibilita igualmente tornar visível formas organizacionais deslegitimadas ou marginalizadas pelo mercado. Por fim, permite ainda um trabalho de redefinição de categorias usuais que a economia de mercado banalizou.

Figura 1 – O paradigma paraeconômico

Fonte: Guerreiro Ramos (1989).

A fenonomia

A organização pessoal resulta na existência de fenonomias oferecendo aos indivíduos a máxima liberdade de escolha pessoal e garantindo ao mesmo tempo uma subordinação mínima a restrições operacionais. É, para Guerreiro Ramos, um "ambiente novo, temporário ou mais ou menos estável, iniciado e liderado por um indivíduo ou um pequeno grupo. Ele oferece aos seus membros um máximo de escolha pessoal e um mínimo de subordinação às prescrições operacionais". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 132) Esse ambiente permite grande criatividade e autoriza seus membros se envolverem apenas em trabalhos escolhidos por eles mesmos. Pode ser uma paixão pessoal mantida em um espaço para si mesmo, como um local da casa que reservamos para a bricolagem ou um ateliê de criação. Tudo é feito para que os indivíduos expressem sua criatividade e autonomia. Os membros de uma fenonomia são pessoas criativas e autônomas que geralmente dispõem de uma força interior que os impulsiona a agir. Eles são, portanto, capazes de executar seus projetos e seguir sua vocação no contexto de uma trajetória pessoal e isolada. No entanto, o ambiente oferecido por uma fenonomia é tanto protetor quanto favorável. Cada membro de uma fenonomia pode, assim, compartilhar recursos materiais e imateriais e aproveitar a dinâmica criativa do coletivo.

Guerreiro Ramos aponta quatro condições para a implementação de uma fenonomia: a primeira, é dispor de um ambiente propício à expressão da criatividade sob formas escolhidas. Em tal ambiente, a criação pode ser indiferentemente a ocasião de um trabalho individual ou em um pequeno grupo; em segundo lugar, os membros de uma fenonomia só se envolvem em trabalhos escolhidos por eles mesmos, isso significa que eles são capazes de construir sua própria agenda e definir suas próprias prioridades. Como as tarefas são escolhidas livremente, cabe à pessoa que as define assumir as regras de operação e as especificações; terceiro, se o resultado das atividades realizadas no contexto de uma fenonomia for colocado no mercado, os critérios econômicos permanecem secundários para seus membros. As fenonomias são ambientes sociais que se protegem das incursões de mercado. Podemos

mesmo dizer que uma fenonomia visa confrontar e se sobrepor ao sistema de mercado. Portanto, os membros de uma fenonomia não contam seu tempo; quarto e último ponto, o membro de uma fenonomia tem uma sensibilidade social que não trai seu desejo de ter uma criação original. Ele não deseja se retirar da sociedade, mas sim sensibilizar os outros para experiências que eles poderiam compartilhar e apreciar.

A isonomia

Guerreiro Ramos chama isonomia uma "associação de iguais constituída para proporcionar uma vida boa" – no sentido de Aristóteles, isto é, uma vida feliz. Guerreiro Ramos define cinco princípios para as isonomias. O primeiro é permitir o desenvolvimento dos seus membros sem prescrições impostas. Os membros são associados livremente nas isonomias para realizar ações gratificantes. As prescrições são mínimas e, quando não podem ser evitadas, elas são estabelecidas por consenso. Em segundo lugar, o engajamento dentro de uma isonomia é altamente recompensador na medida em que conduz à livre associação de indivíduos em torno de projetos considerados por si próprios como dignos de interesse. O poder das isonomias reside na criação de fortes relações interpessoais entre os membros. A vida do grupo é reforçada por laços de convivialidade. Não se entra numa isonomia com a intenção de ganhar a vida, mas participar de uma reciprocidade generosa e expressar uma vocação. Em terceiro lugar, a recompensa vem da conclusão do projeto e não da atividade monetária que pode derivar dele. A abordagem não é, portanto, utilitária, e os indivíduos não procuram maximizar qualquer função de utilidade. Em quarto lugar, uma isonomia é uma organização comunitária que supõe um sistema de tomada de decisões estritamente igualitário, no qual a autoridade passa continuamente de pessoa para pessoa, dependendo da natureza dos projetos e das competências dos seus membros. Nela, não há divisões ou diferenças entre os membros. Na isonomia, se pensa e se vive como uma comunidade em que a autoridade se funda na deliberação comum. Como não há uma agência dirigente imutável e exclusiva, Guerreiro Ramos se

recusa a considerar a isonomia como uma democracia representativa. Isso o leva a pensar em um quinto princípio segundo o qual, quando o tamanho de uma isonomia cresce, ela é sistematicamente transformada em uma oligarquia ou em uma burocracia. Nisso ele se junta à lei de ferro enunciada por Michels (1915). A isonomia é de fato dependente da força das relações interpessoais existentes entre os membros.

Para uma sociedade multicêntrica

A partir do esquema dado pelo quadro paraeconômico e de acordo com a caracterização das formas isonômicas e fenonômicas, Guerreiro Ramos formula a possibilidade de uma sociedade multicêntrica, conforme sua própria definição. Para Guerreiro Ramos, a proposta de um paradigma paraeconômico é antes de tudo uma resposta à emergência e às necessidades da sociedade pós-industrial. A sociedade multicêntrica que ele associa a esse paradigma implica na redefinição da noção e do papel do Estado. Este último deve ser capaz de distinguir em sua ação o que vem do mercado e o que não pertence a ele. Isso envolve a criação de políticas de alocação específicas que apoiem "ambientes sociais propícios ao crescimento pessoal, às relações conviviais e às atividades coletivas dos cidadãos". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 152) Guerreiro Ramos propõe orientar essa ação pública pelo que apresenta como uma nova lei das organizações, designada por ele então sob o termo "lei da adequação necessária". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 135) Essa lei estabelece o princípio de que qualquer sociedade responsável pela realização pessoal de seus membros deve preservar a variedade dos sistemas sociais e garantir a independência de suas formas específicas de organização.

Ele afirma que nenhuma sociedade se encontrou no passado numa situação idêntica à nossa. Ele adverte que o nosso "processo de socialização está sujeito a uma política cognitiva exercida por grandes interesses privados que escapam a todo controle". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 163) A implementação de uma "sociedade multicêntrica" (FRANÇA FILHO, 2010; FRANÇA FILHO; BOULLOSA, 2015) supõe então, para Guerreiro Ramos, uma resistência em rela-

ção à hegemonia de uma sociedade de mercado que invadiu o espaço vital dos indivíduos. Para Guerreiro Ramos, como para Polanyi, não se trata de suprimir o mercado, mas de relativizá-lo. Para isso, ele precisa retornar às categorias usuais que o mercado reduz a visões funcionais. É assim, segundo ele, para tecnologia, tamanho, cognição, espaço e tempo. A sociedade multicêntrica supõe de fato revisitar essas noções usuais. (FRANÇA FILHO, 2010; FRANÇA FILHO; BOULLOSA, 2015)

A tecnologia desempenha um papel determinante nas sociedades humanas. Por isso, é particularmente importante entender sua lógica. Trata-se, especialmente, de ser capaz de harmonizar o desenvolvimento tecnológico com o equilíbrio dos nossos sistemas sociais. Essa constatação está em consonância com o trabalho de inovação social que denuncia o domínio das empresas sobre as inovações tecnológicas e o mercado que as carrega. (KLEIN; LAVILLE; MOULAERT, 2014) Guerreiro Ramos procura compreender como o desenvolvimento tecnológico pode se libertar dos fins do mercado para servir "populações locais cuja intenção não é precisamente responder às demandas do mercado". (FRANÇA FILHO; BOULLOSA, 2015, p. 211) Não se pode esquecer aqui de fazer referência ao *software* livre e em particular a experiência *Flok – Free Libre Open Knowledge* – no Equador. Este, foi iniciado em 2011 por um grupo de ativistas espanhóis em colaboração com um ministro do governo equatoriano. A ideia era implantar a cultura digital livre em uma estrutura cidadã e democrática com o mínimo de recursos naturais. O *Flok* é o primeiro projeto a ter essa ambição no nível de um país inteiro. Ao longo do projeto, comunidades locais intercambiaram com grupos de *hackers* para desenvolver uma cultura e um saber comuns.

Para Guerreiro Ramos, o tamanho refere-se ao número de pessoas necessárias para implementar um cenário social. Para ele, aumentar o tamanho não é um pré-requisito. A busca pelo tamanho certo depende do sistema social a ser considerado e de suas ambições. No entanto, Guerreiro Ramos observa que o mercado – assim como o Estado – tende a privilegiar o efeito de escala em favor do aumento de tamanho, enquanto as isonomias são forçadas a manter um tamanho pequeno para não desaparecer.

A cognição é importante para Guerreiro Ramos na medida em que se refere à ligação que ele considera crucial entre a diversidade de saberes e o conhecimento próprio dos sistemas sociais. A prevalência de esquemas cognitivos derivados da lógica de mercado empobrece indivíduos e enfraquece sua capacidade de liberar sua própria criatividade – em fenonomias – ou de cooperar em um plano de igualdade – em isonomias. Para quebrar hierarquias, que também são hierarquias de saberes, a abordagem de Guerreiro Ramos é semelhante às abordagens de educação popular desenvolvidas na América do Sul. (FREIRE, 1994)

Já no que diz respeito ao espaço, esse foi transformado pela lógica de mercado, conforme salienta Guerreiro Ramos. Como prova disso, o desenvolvimento urbano foi feito principalmente de acordo com as necessidades do mercado. Guerreiro Ramos enfatiza a ligação entre o espaço assim transformado e a percepção do homem. Ele observa que "o espaço pode nos ajudar, ou nos atrapalhar, relaxar nossas tensões ou nos criar estresse". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 142) Guerreiro Ramos acredita que as exigências espaciais específicas são inerentes à cada tipo de ambiente social. Para ele, o uso, sabiamente, do espaço em cada um dos sistemas sociais é uma ferramenta a serviço de um melhor equilíbrio psicológico. Assim, preocupações como "solidão, privacidade, reserva, intimidade, anonimato, território pessoal" (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 145) podem ser gerenciadas através de uma justa consideração do espaço. Guerreiro Ramos acredita na contribuição de antropólogos e psicólogos para criar espaços socioaproximadores, ou seja, espaços capazes de colocar a sociedade e o social no centro da organização. Por definição, isonomias e fenonomias são espaços socioaproximadores. Como tais, eles têm o poder de "ressocializar indivíduos anômicos". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 146) Por outro lado, a maioria das empresas mercantis são espaços socioafastadores, que rejeitam o social para fora do campo organizacional.

O tempo é invocado por Guerreiro Ramos como fator a ser privilegiado para garantir a possibilidade de uma sociedade multicêntrica. Ele mobiliza a teoria da multiplicidade de tempos sociais promovida por Gurvitch (1968)

para relativizar o tempo sequencial ou linear como única referência do mercado e para encontrar os tempos em conexão com o indivíduo, ou seja, aqueles que favorecem a criatividade pessoal, aqueles que não são quantificáveis. O tempo de convivência, por exemplo, é catártico e promove confiança e a expressão sincera. Por favorecer as relações interpessoais, a isonomia anda de mãos dadas com a convivialidade. A experiência do tempo não se limita a uma medida quantitativa. Guerreiro Ramos recusa, assim, "a unidimensionalidade do tempo que vitima a maioria das pessoas que vivem em um sistema de mercado" (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 150), provocando ainda o aumento do estresse e da alteração psíquica. Ele propõe "políticas paraeconômicas" para derrubar a primazia atual e fazer com que o tempo do mercado esteja submetido à temporalidade social.

Para uma nova ciência das organizações

A urgência de Guerreiro Ramos para fundar uma nova ciência das organizações surge da constatação da sensibilidade do nosso mundo às externalidades negativas, sejam elas ambientais ou psicológicas, produzidas por atividades não reguladas do mercado. Segundo Guerreiro Ramos, a obsessão pelo emprego como único critério para avaliar a saúde econômica é um erro fundamental dos governantes e seus economistas. Para ele, a economia não se resume a atividade de mercado. Também é forte todas as atividades fora do mercado que contribuem para a qualidade de vida e participam do seu aprimoramento. Neste campo paraeconômico, "os recursos são infinitos e a produção não tem limite". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 156) Eles são nutridos pela reciprocidade. Exemplos dessas produções paraeconômicas podem ser encontrados nas atividades de associações, comunidades e famílias. Essas atividades, geralmente, buscam suprir as necessidades não satisfeitas – ou parcialmente satisfeitas – pelo Estado e pelo mercado. Algumas necessidades também podem estar sujeitas ao esquecimento voluntário (ou não). A contribuição dessas atividades se mede antes de tudo no contexto de uma contribuição na escala do conjunto da sociedade. Guerreiro Ramos mostra que uma

avaliação contábil convencional não é pertinente, pois não pode contabilizar todo o valor produzido. Como tal, é preferível se desvincular da lógica do mercado. Guerreiro Ramos pensa com efeito que, para essas atividades, a subvenção é o modo de financiamento requerido e apropriado.

Nesse sentido, Guerreiro Ramos propõe um modelo multidimensional de análise e concepção dos sistemas sociais, no qual o mercado é considerado "um enclave social, legítimo e necessário, permanecendo limitado e controlado". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 158) De fato, o mercado só pode mascarar e esmagar as múltiplas dimensões da vida pessoal e a variedade de interações sociais. Para Guerreiro Ramos, parece então difícil conciliar a realização pessoal e o utilitarismo no sentido econômico formal. Se queremos garantir as duas coisas ao mesmo tempo – porque as consideramos como imperativas da vida social –, então, é necessário definir os enclaves, em que cada um pode funcionar satisfatoriamente. Guerreiro Ramos pensa na construção de sistemas sociais como uma ciência multidimensional, e avança na ideia de que "viver de acordo com o paradigma para-econômico é uma arte multidimensional". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 123)

Ele deduz uma estrutura multidimensional para a tomada de decisões na qual a lógica de mercado não tem pertinência fora do perímetro que é o seu. Para evitar seu transbordamento, é uma questão de controlar seu confinamento. Guerreiro Ramos pretende, assim, preservar a possibilidade de um desenvolvimento humano que é, para ele, inversamente proporcional ao tempo gasto no universo do consumo de bens. Guerreiro Ramos vê nas atividades produtivas que estimulam o engajamento cívico e o sentimento coletivo os verdadeiros vetores da qualidade de vida de uma nação. Portanto, todo o desafio do desenvolvimento humano é conseguir garantir a essas atividades e às formas organizacionais que as promovem, as condições necessárias para sua existência, sua perenidade e sua autonomia. Para definir tais políticas públicas, é importante preservar a diversidade de estruturas de tomada de decisão e as racionalidades relacionadas. Assim, fica claro para Guerreiro Ramos que a lógica formal do mercado não tem qualquer validade para julgar ou avaliar

atividades não mercantis. Isso seria até mesmo contraproducente. Defender uma sociedade multicêntrica significa defender um modelo multidimensional que legitima as abordagens e a racionalidade substantiva. Como tal, as fronteiras devem ser impermeáveis entre o que ele chama de enclaves. Por exemplo, uma associação não pode ser julgada com base na lucratividade ou produtividade e se deva exigir que ela seja financeiramente autossuficiente. E, claramente, o desenvolvimento do mercado deve ser regulado politicamente de modo a não minar a base dos enclaves isonômicos e fenonômicos.

ORGANIZAR A SOLIDARIEDADE PELA BUSCA DO PLURALISMO

A interação simbólica promovida por Guerreiro Ramos supõe que a realidade social se torne inteligível através de experiências liberadas de restrições e da lógica do mercado. Estas bloqueiam efetivamente as trocas genuínas e a proximidade entre as pessoas, mantendo uma artificialidade nas relações sociais. Essas experiências fora do mercado são ainda mais necessárias já que cada indivíduo "participa da fabricação da realidade social". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 111) Ao revelar isonomias e fenonomias, a abordagem substantiva das organizações proposta por Guerreiro Ramos participa, então, de uma vontade de preservar o pluralismo.

A crítica que Guerreiro Ramos desenvolve em relação à razão moderna não se pretende abrupta. Guerreiro Ramos não rejeita em bloco a razão. Ela é para ele um conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. No entanto, ele pretende ampliar o quadro analítico para estendê-la à vida pessoal e social. Sua ambição é abrir uma outra via para o desenvolvimento de uma nova ciência das organizações, a fim de superar uma racionalidade funcional – a serviço das populações ocidentais – que busque dominar a natureza e aumentar a capacidade de produção. Nisso, ele denuncia simultaneamente o caráter ocidentalo-centrista e o reducionismo do pensamento utilitarista, para favorecer a tomada de consciência e abrir novas perspectivas intelectuais.

Para Guerreiro Ramos, a racionalidade substantiva está no coração da psique humana. Ele propõe então que essa psique seja considerada como referência na organização da vida social. Sua abordagem é uma "declaração preliminar para a nova ciência das organizações". No entanto, ele está ciente de que "ainda há muito a ser feito para transformar a nova ciência em uma ferramenta para a reconstrução social". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 169) Como autor brasileiro, Guerreiro Ramos denuncia o caráter ocidentalo-centrista da teoria das organizações e das ciências sociais em geral. Ele enfatiza que essas ciências não gostam de reconhecer a viabilidade intrínseca das sociedades não ocidentais e tendem a considerar a ocidentalização dessas sociedades como uma garantia de qualidade. Guerreiro Ramos observa ainda que o processo de institucionalização "de uma sociedade multicêntrica está em curso, de forma desordenada e em múltiplas formas". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 155) No entanto, esse processo precisa ser apoiado. Para Guerreiro Ramos, "apenas uma revolução organizacional global pode deter a destruição do planeta e mudar as condições de vida". (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 164)

Vimos, neste capítulo, a importância do quadro analítico polanyiano para pensar uma economia compatível com a organização da solidariedade. O quadro oferecido pela economia substantiva nos permite conectar dois campos que a visão ortodoxa da economia de mercado nunca parou de separar: a política e a economia. Ele também ajuda a relativizar a importância do mercado, revelando o que o mercado invisibiliza ou combate: a redistribuição, a reciprocidade e compartilhamento doméstico. Guerreiro Ramos partilha com Polanyi a necessidade de uma abordagem substantiva. Ele confirma tanto a observação polanyiana da excepcionalidade histórica do domínio do mercado quanto a necessidade de fazer desaparecer as externalidades negativas que ele produz. Para ambos autores, a constatação é séria e a abordagem substantiva é necessária para considerar o retorno à sustentabilidade de nossos modelos econômicos. A pertinência do pensamento de Guerreiro Ramos, para além dessa constatação comum, é que ele prolonga a abordagem polanyiana no campo organizacional.

Convergência dos arcabouços conceituais de Polanyi e Guerreiro Ramos

Assim, em fase com a intuição polanyiana de uma economia não baseada na escassez, Guerreiro Ramos corresponde com uma racionalidade substantiva que ele vai buscar em Weber. Essa racionalidade em valor lhe permite fazer a ligação com a economia substantiva de Polanyi e trazer a análise sobre a especificidade dos modos de tomada de decisão das organizações não mercantis. Com o seu conceito de paraeconomia, ele identifica três formas organizacionais fora do enclave do mercado. Trata-se da isonomia que favorece a igualdade em uma abordagem comunitária, a fenonomia que favorece a criação individual ou coletiva e a anomia que afeta indivíduos que foram marginalizados pelo mercado e que precisam de apoio e acompanhamento em organizações especificamente dedicadas a tal. Com essas três formas organizacionais, Guerreiro Ramos coloca as condições para a emancipação dos indivíduos do mercado e o caminho para a diversidade de uma sociedade multicêntrica.

O pluralismo que permite sua proposição teórica é particularmente relevante ao considerar a desmercadorização do que Polanyi chama de mercadorias fictícias: o trabalho, o dinheiro e a natureza. Enquanto, para Guerreiro Ramos, o mercado reduz o trabalho ao emprego, os enclaves da paraeconomia – isonomia e fenonomia – invertem a proposta. Eles substituem o emprego sofrido pelo trabalho escolhido e dão autonomia aos atores. Da mesma forma, a atividade econômica no seio das organizações da paraeconomia não tem por ambição de serem valorizadas e trocadas no mercado. Ela não supõe o uso de moeda convencional. Por serem animados e guiados por uma racionalidade substantiva, esses enclaves da paraeconomia protegem a natureza. No entanto, esses enclaves são frágeis. Por falta de meios, as fenonomias às vezes se refugiam no universo doméstico das famílias. As isonomias, por outro lado, são frequentemente levadas a confiar apenas no voluntariado. Portanto, a importância do papel do Estado e as políticas de redistribuição são importantes. Segundo Guerreiro Ramos, o Estado deve adotar uma visão pluralista em relação aos diferentes enclaves da paraeconomia.

Não deve ceder à facilidade de julgá-los de acordo com os critérios do mercado. Esse é, sem dúvida, o maior perigo destacado por Guerreiro Ramos e uma de suas maiores contribuições teóricas.

Polanyi e Guerreiro Ramos compartilham a ideia de que o tempo e o espaço – como são apreendidos na lógica formal do mercado – não podem explicar toda a riqueza da criação humana. Ambos defendem uma abordagem diferente para essas questões. Polanyi mostra assim que o mercado pensa a troca no presente, sob uma forma que dissolve o social e condena o tempo longo da socialização. Para Guerreiro Ramos, o tempo não deve ser pensado de forma linear. As organizações paraeconômicas abrem-se, assim, para o tempo da convivialidade e da troca autêntica. Como tal, o tempo não pode ser reduzido a uma simples medida quantitativa.

As perspectivas de pesquisa oferecidas por essa convergência

Como acabamos de ver, os dois autores se complementam em termos de contribuições teóricas a fim de traçar os contornos de uma sociedade pluralista em que o mercado seria suficientemente controlado para ser potencialmente considerado como um enclave entre outros. Segundo Guerreiro Ramos, trata-se de proteger os enclaves fora do mercado da pressão desse último. Assim, cooperativas de sucesso podem se esvaziar caso seus cooperados mais dinâmicos sejam atraídos pelo financiamento do mercado. Eles podem ser tentados a se demitir ou a vender. Por estar muito perto do mercado, a organização autogestionária será "minada do interior pela ambição dos mais dinâmicos ou mais ávidos, e pela inércia dos outros". (COUTROT, 2002)

A questão central dos dois autores é se opor a um processo ideológico mortal de reduzir a economia ao mercado e a sociedade à sociedade de mercado. Ao mostrar o impacto desse reducionismo na psique humana, Polanyi e Guerreiro Ramos colocam luzes sobre a questão da violência no trabalho em organizações formais. A força dos dois autores se encontra na atualidade persistente de suas propostas conceituais. Não podemos deixar de fazer a ligação

entre isonomias e associações ou organizações da economia solidária, e entre as fenonomias e os movimentos dos *makers*[3] (LALLEMENT, 2015), os "profissionais amadores"[4] (CALLON; LACOUSMES; BARTHES, 2001) ou as "empresas liberadas".[5] (GILBERT; TEGLBORG; RAULET-CROSET, 2017) Ao centro do seu paradigma, no eixo que liga as isonomias e as fenonomias, pode-se encontrar os atores que Stiegler (2010) denomina como "a economia da contribuição", ou seja, os movimentos do *software* livre (FRANÇA FILHO; AGUIAR, 2014; AGUIAR, 2016) e, mais amplamente, os comuns, como veremos mais adiante. Por fim, podemos ver uma extensão da reflexão sobre o tempo de Guerreiro Ramos nos trabalhos sobre *slow manegement*.[6] (VITARI et al., 2013)

---

3 Estes movimentos reagrupam sujeitos que querem fabricar ou reparar, eles próprios, os produtos nos quais consomem. Podem ser grupos compartilhando, por exemplo, um fablab ou um simples atelier de costura ou de cozinha.

4 Estes são, por exemplo, os apaixonados por astronomia que realizam observações gratuitas com seus telescópios num contexto de ciência participativa.

5 As *enterprises libérées* são empresas que deixam seus assalariados organizarem o trabalham conforme bem entendem.

6 O *slow management* se construiu em oposição ao *fast managemen*t, ou seja, distinguindo-se de uma gestão antes de tudo preocupada com os ganhos de produtividade e de performances cada vez mais elevados. Por sua vez, o *slow management* valoriza a autonomia, a participação das pessoas e a busca de sentido no trabalho. O intuito é de se prevenir contra a desmotivação e o sofrimento ou adoecimento no trabalho.

(Re)solidarizar as organizações

Vimos no capítulo anterior que a organização de solidariedades é possível denunciando o sofisma dos economistas e adotando um quadro de referência estendido à economia substantiva. A partir de então, tornam-se visibilizadas no campo econômico lógicas essenciais para a solidariedade, como a reciprocidade, a redistribuição e o compartilhamento doméstico. Vimos também que essa mudança de quadro analítico abre uma interrogação em torno de uma racionalidade em valor e a necessidade de uma atenção à questão das mercadorias fictícias e sua reimbricação social. Com base nessas lições, podemos agora nos questionar sobre as condições requeridas para re-estabelecer a solidariedade nas organizações ou (re)solidarizar as organizações. Analisaremos para este propósito as diferentes formas de governança democrática que podem ativar tais processos no coração das organizações. Mostraremos então que essa (re)solidarização das organizações favorece a possibilidade de uma reconciliação entre o econômico e o social. Concluiremos este capítulo com exemplos de reconciliações decorrentes da reimbricação organizacional das mercadorias fictícias e da inovação social que dela resulta.

PELA BUSCA DE UMA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

(Re)solidarizar as organizações não se decreta. A solidariedade não pode ser introduzida nas organizações simplesmente pelo uso de técnicas ou ferramentas de gerenciamento particulares – mesmo que elas não devam ser negligenciadas. A solidariedade não pode ser compreendida numa perspectiva funcionalista pois ela pressupõe uma intersubjetividade em atos. Como explica Tocqueville: “Os sentimentos e as ideias só se renovam, o coração só

se amplia e o espírito humano só se desenvolve pela ação recíproca dos homens uns com os outros". (TOCQUEVILLE, 1848, p. 219) A associação está no centro da reciprocidade evocada por Tocqueville e da solidariedade que ela exprime. Ela se situa em um nível intermediário entre as socialidades primárias e secundárias. (TÖNNIES, 2010) Ela traduz esse vínculo possível entre os interesses de cada um e o espaço comum da cidadania. Por esse posicionamento particular, o fato associativo é indissociável da democracia. (LAVILLE, 2018) Nesse sentido, a associação se constitui em um modelo para a organização solidária. De fato, se considerarmos a economia solidária como o projeto de democratização da economia (LAVILLE, SALMON, 2016), a gestão solidária pode ser definida por analogia como o projeto de democratização da gestão. Portanto, a perspectiva pertinente para considerar o fortalecimento da solidariedade nas organizações é da ordem de uma governança democrática. (LAVILLE; YOUNG; EYNAUD, 2015)

A governança das associações

A iniciativa associativa se constrói num duplo movimento de internalização e de externalização. A associação internaliza as questões de sociedade e externaliza sua ação com o objetivo de transformação social. (BUCOLO; EYNAUD; HAERINGER, 2015) Esse posicionamento particular induz "uma dinâmica associativa deliberadamente inscrita na ação pública" (BUCOLO; EYNAUD; HAERINGER, 2015) e coloca as associações numa relação de cooperação e confronto com os poderes públicos e de fortalecimento da sua coerência institucional. Se definirmos a governança como o alinhamento da organização e gestão no projeto da associação (LAVILLE; HOARAU, 2008), a governança é, então, a condição dessa coerência institucional. Toda intervenção na ação pública supõe de fato um trabalho de atualização e intercâmbio sobre o projeto associativo e uma análise crítica da organização. Essa análise é muitas vezes difícil de conduzir, porque pode ser guiada por pressões de racionalização externas. Estas, pelo seu peso importante, podem enfraquecer uma legitimidade em campo que fora pacientemente construída no longo prazo.

A pressão dos financiadores pode ser forte para incitar a adoção de "boas práticas", isto é, a padronização de práticas associativas. Existe, portanto, o risco de que a governança associativa se transforme gradativamente, através desse tipo de pressão, em um modelo próximo àquele das empresas. Não parece desnecessário lembrar que a governança corporativa (das empresas) é uma resposta à assimetria de informações entre os dirigentes e os acionistas, além de uma necessidade expressa pelos teóricos liberais de se restabelecer contra-poderes em proveito dos acionistas. De acordo com a economia ortodoxa, há de fato uma assimetria de informação entre o dirigente assalariado – presente no cotidiano da empresa – e o acionista – presente uma vez por ano na assembleia geral. O surgimento do conceito de governança se traduz, portanto, de acordo com Chandler, na transição da "empresa empreendedora" para a "empresa gerencial". (CHANDLER, 1992) Por sua cultura das cifras, a "empresa gerencial" autoriza o controle de ações passadas. É interessante notar que a governança corporativa se traduz de fato por uma forma mínima de transparência. Doravante, podemos dizer com Perez que a governança nasce com "a gestão da gestão" (PEREZ, 2009), ou seja, com o controle do gestor por um outro gestor – trabalhando em nome dos acionistas –: o auditor. A governança se torna então um mercado em si mesmo para empresas especializadas em auditoria. Estas, fomentam a profissionalização gerencial – tornar as empresas então "empresas gerenciais" –, que é a condição da sua atividade, e sanciona aquele que é o produtor da gestão – isto é, o próprio gestor – quando ele escapa das chamadas "boas práticas".

Contudo, em tais condições, o que pode significar uma auditoria associativa? Como traduzir em números os elementos qualitativos relativos ao objeto social e a solidariedade? Como evitar que a governança comece a funcionar em favor do ator mais forte – na maioria das vezes, o financiador, no caso de uma associação – e não coloque em risco o projeto associativo? O que significa o conceito de "performance" aplicado a uma associação? Concordamos então com Naro para reafirmar que um trabalho de desconstrução de conceitos da gestão oriundos do mundo mercantil é fundamental. Este trabalho deve ser

feito de forma situada, em cada um dos contextos específicos onde ele se dissemina. Ou seja, "dar outro sentido às palavras em gestão para curar os males da sociedade". (NARO, 2015, p. 175)

Entendemos que o desafio da governança associativa é evitar o risco de tal confinamento normativo. O perigo é exatamente o de uma redução do projeto associativo pelas pressões organizacionais provenientes do mercado. (EYNAUD, 2015) Diante desses desafios, a busca pela governança democrática é uma forma de preservar a inventividade do coletivo e sua capacidade de ser um vetor de inovação social. Cabe à governança democrática explorar modelos alternativos baseados nas necessidades de uma economia substantiva. Uma reflexão sobre outras instâncias de governança que o conselho de administração, o escritório ou as comissões é então possível. Ela abre a possibilidade de novos modos de organização (LALOUX, 2015), como a sociocracia e a holacracia. A sociocracia designa, de acordo com um termo de Comte, um modo auto-organizado, sem poder centralizado e com métodos distribuídos de tomada de decisão. (ENDENBURG, 1988) A holacracia, por sua vez, pode ser abordada como uma forma de sociocracia operando por círculos, num modo de organização fractal.

Neste contexto mais amplo do campo da economia substantiva, a governança democrática pode ser um vetor para a emancipação se resultar em:

– espaços de reflexividade coletiva e debate para poder julgar a coerência das escolhas organizacionais feitas em relação ao projeto associativo (LAVILLE, SAINSAULIEU, 2004);

– coconstrução de indicadores de monitoramento da atividade entre os diversos *stakeholders*, a fim de julgar coletivamente os resultados obtidos. Isso requer uma atitude crítica no que diz respeito à produção de dados e uma tomada de consciência que pode resultar na produção de indicadores substantivos, no sentido de Polanyi. Esse tipo de trabalho, iniciado em econômica num plano global, deve agora ser perseguido no nível das organizações, a fim de descortinar outra abordagem da riqueza (VIVERET, 2004);

– espaços de convivialidade para aprender a debater, deliberar e gerir conflitos entre atores que não compartilham as mesmas referências ou os mesmos interesses. Assim, "a convivialidade, os laços de amizade, as relações que se podem manter com seus vizinhos e a partilha aparecem como riquezas importantes e valores centrais da vida. Mas, essas riquezas não são contabilizadas em nenhuma parte e, portanto, não contam ou contam pouco" (RENAULT, 2011, p. 167);

– coprodução de novas regras e novas ferramentas para regular a ação coletiva. Sem esta invenção, o risco é efetivamente de ficar preso no arsenal de procedimentos e técnicas preexistentes e, ao fazê-lo, ficar preso num isomorfismo organizacional.

No entanto, esses critérios de emancipação são, eles próprios, condicionados por duas perspectivas de trabalho se abrindo sobre um conjunto de questões. A primeira perspectiva diz respeito às condições para a abertura do escopo dos atores envolvidos no projeto e as modalidades organizacionais dessa abertura para organizar a governança de múltiplas partes interessadas. Nesse sentido, quem são os atores relevantes para o projeto? Como pode-se associá-los? Como motivá-los? Como gerir o crescimento do número de atores envolvidos e sua heterogeneidade? Como produzir formas de coconstrução em ambientes pluralistas?

A segunda perspectiva diz respeito à difícil questão da fratura social e à proposição de uma governança inclusiva. Existem pré-requisitos para a governança? Deve-se partilhar competências mínimas para participar da governança? Se sim, quais são elas? Como formar os membros, mantendo a diversidade de visões e de pontos de vista? Deve-se, pelo contrário, adaptar as estruturas de governança para valorizar as competências dos atores? Como se certificar de que a questão da competência não é um pretexto para deixar de lado certos atores? Como integrar as pessoas distanciadas da ação pública? Como superar as aporias das práticas de participação?

A governança de múltiplas partes interessadas

Garantir a pluralidade de um coletivo aparece como uma questão essencial para uma organização que deseja se inscrever na ação pública. (LAVILLE, SALMON, 2015a) Arendt havia notado isso quando salientou que "a terra não é habitada por um homem, mas por homens". (ARENDT, 1994, p. 248) A pluralidade no campo político abre formas de ação coletiva particularmente interessantes pois ela remete a lógicas de ampliação e de abertura dos processos decisórios.

As organizações com múltiplas partes interessadas têm a particularidade de reunir em torno do mesmo projeto atores muito diferentes: assalariados, voluntários, beneficiários, usuários, financiadores, simpatizantes. De um ponto de vista neoinstitucional, essas organizações são capazes de minimizar os custos associados às assimetrias de informação. De fato, a colaboração do conjunto de atores envolvidos dentro das mesmas instancias de governança limita as áreas cinzentas e aumenta a capacidade de compreensão e resolução de problemas. A multiplicidade de olhares cruzados é uma contribuição inegável para a qualidade da gestão, pois permite compartilhar muitas informações, confiar no controle recíproco dos atores e inovar mais facilmente. (BORZAGA, DEPEDRI, 2009) Os atores podem incusive ser convocados para intervir em vários registros "como consumidores de serviços públicos (usuários cidadãos), como co-realizadores, como controladores, como trabalhadores". (BACQUÉ; REY; SINTOMER, 2005) Isso acentua seu envolvimento e favorece a pluralidade de olhares.

De um ponto de vista mais amplo, essas organizações são de grande interesse, pois têm boa propensão para atender às necessidades não satisfeitas e são capazes de coletar numerosos recursos, sejam eles mercantis, não mercantis ou não monetários. (BORZAGA; DEPREDI, 2015) Elas são capazes de produzir capital social (PUTNAM, 1993) potencialmente compartilhável com as pessoas mais marginalizadas em um objetivo de confiança. A evolução das formas organizacionais ao longo dos últimos anos demonstra o desejo de levar em conta a contribuição desse tipo de organização com múltiplas partes interessadas.

A criação de Sociedades Cooperativas de Interesse Coletivo (SCIC) foi um exemplo na França. São estruturas legais projetadas para trabalhar com um colégio de atores não reduzidos aos funcionários e beneficiários. Elas incluem em seu funcionamento todos os cidadãos interessados na ação engajada.

No entanto, as organizações com múltiplas partes interessadas enfrentam vários desafios. A reunião de um grande número de atores com diferentes interesses em torno do mesmo projeto não é fácil de gerir. (VALÉAU; EYNAUD; CHATELAIN-PONROY; SPONEM, 2018) A partilha de informações e a comunicação entre os membros é um processo complexo. Incompreensões podem ser fontes de tensão e ameaçar a coesão do coletivo. Além disso, a presença de usuários e beneficiários no processo de tomada de decisão pode induzir uma deriva tendendo ao consumismo. (CHAUVIÈRE; GODBOUT, 1992) O compartilhamento democrático de decisões pressupõe um formalismo e procedimentos que podem parecer pesados – até contraproducentes – para certos atores.

O problema da vigilância em termos de solidariedade é o da "articulação dos diferentes círculos de solidariedade. Essa articulação é necessária para que as solidariedades locais não se degenerem em tantas formas de egoísmos categóricos e que, inversamente, o Estado não pretenda ditar sua concepção de solidariedades civis". (SUPIOT, 2015, p. 17) Com efeito, a solidariedade implica sempre um "perímetro de apoio mútuo que inclui aqueles que une, mas exclui ou combate os outros". (SUPIOT, 2015, p. 14) Uma solidariedade de ação aberta pressupõe, portanto, como Supiot enfatiza, a expressão de solidariedades coletivas capazes de se combinar com uma visão evolutiva de justiça social. De fato, o princípio da solidariedade é, em parte, difícil de ser defendido porque tende a "fazer com que o interesse coletivo prevaleça sobre o interesse individual e o interesse dos membros do grupo sobre o dos estrangeiros para o grupo". (SUPIOT, 2015, p. 15) É verdade que a solidariedade não é a mesma, dependendo do tamanho do grupo (ver Tonnies). A questão do tamanho joga com a capacidade de manter a coesão do grupo. A solidariedade pode fechar o grupo em si mesmo se a lógica do bode expiatório for permitida. (GIRARD, 1972, 1983) Por outro lado, a solidariedade pode abrir o grupo para o mundo

exterior se for dada prioridade ao interesse geral. A escolha entre as duas opções pode estar condicionada por um eventual déficit de justiça social, induzindo a violência nas organizações. (HERREROS, 2012)

A governança inclusiva

A perspectiva de múltiplas partes interessadas que acabamos de mencionar não é necessariamente favorável às pessoas mais afastadas da ação pública. Estas podem se sentir desinteressadas pelas possíveis complexidades de seu funcionamento. A inclusividade supõe considerar a solidariedade como um meio de "igualar as condições". (SUPIOT, 2015, p. 13) Ela se distingue então da caridade na medida em que não divide o mundo entre "aqueles que dão sem receber e aqueles que recebem sem dar nada". (SUPIOT, 2015, p. 12) Ao convidar todos os cidadãos a contribuir de acordo com seus meios e a receber de acordo com suas necessidades, a solidariedade se expressa em uma reciprocidade com vocação igualitária. O problema é então de poder "passar dessa solidariedade social de certa forma natural para uma solidariedade organizada e efetiva, sem para tanto perder o essencial do impulso inicial" (LABORDE, 2015, p. 112), a fim de manter a solidariedade democrática.

Doravante, a questão das competências é central e se aloja no coração da questão da inclusividade. Para participar da tomada de decisões, é necessário compartilhar conhecimento, trocar ideias com outros membros do coletivo, fazer escolhas. Tudo isso não é nada evidente quando se busca envolver atores socialmente marginalizados. A inclusividade deve, então, ser construída através de um trabalho paciente de capacitação, de acompanhamento e de mediação. É preciso se interrogar, conforme Zask nos convida, sobre a possibilidade de três momentos importantes: fazer parte, beneficiar e contribuir. (ZASK, 2011) A convivialidade é sem dúvida uma palavra-chave para habilitar esses diferentes momentos. O princípio básico do convivialismo consiste na "afirmação da comum humanidade e da comum socialidade de todos os seres humanos". (CAILLÉ et al., 2011, p. 21) Mas, não é suficiente para responder à questão da competência e da expertise que o fundamenta. O debate entre

Dewey e Lippman nos dá a chave do problema. (DEWEY, 2010) Lippmann pensava que a presença e a mediação do especialista eram indispensáveis para tornar visíveis os problemas aos olhos dos cidadãos e dar-lhes os elementos de compreensão. Sem o especialista, o problema não pode ser apreendido e nem resolvido. Dewey pensa, ao contrário, que o especialista deve ser proscrito, enquanto portador de interesses privados categóricos que o impedem de servir plenamente o interesse público. Além disso, Dewey recusa a constatação de incompetência do cidadão. Ele propõe construir e expandir a experiência de cada um através de um dispositivo coletivo que ele chama de "investigação social". (DEWEY, 1967) Para Dewey, apenas uma abordagem de democracia radical é capaz de resolver os problemas das competências das pessoas socialmente marginalizadas. Esses métodos de investigação da animação coletiva podem ser jogados em espaços públicos de proximidade. (GARDIN; LAVILLE, 2017) O grande desafio é de saber como organizar esses dispositivos. Isso pressupõe uma abordagem crítica e reflexiva sobre os dispositivos de gestão. Trata-se de revelar e prevenir seus efeitos potencialmente excludentes e favorecer aqueles que procedem de uma "democracia técnica", no sentido de Callon, Lascoumes e Barthe (2001), ou seja, de uma democracia dialógica na qual a técnica se coloca a serviço da resolução de oposições.

A questão da inclusividade impulsiona então a governança a se reformar e a melhorar sua capacidade de acolher e mobilizar os atores envolvidos no projeto. Isso significa, notadamente, analisar o grau de abertura das instâncias e ver como os atores beneficiários da ação podem ser implicados na organização dos serviços destinados a eles. Dois modelos de ação *bottom-up* estão disponíveis. (BACQUÉ; REY; SINTOMER, 2005) O primeiro é baseado em uma abordagem de empoderamento dos grupos populares e das minorias. Ele busca o consenso comunitário para assentar um poder decisório. O coletivo dispõe de uma forte autonomia para se atribuir regras cujo alcance é de escala microlocal. Nesse caso, não se busca incidir sobre o alargamento do perímetro dos atores, mas objetiva-se muito mais melhorar a inclusão dos membros já presentes. De certa forma, esse trabalho de inclusão é favorecido por um efetivo pequeno de pes-

soas. O segundo elemento da democracia participativa é o compartilhamento da decisão com os responsáveis públicos locais. (BLONDIAUX, 2008) O procedimento implementado visa resolver o conflito pela organização de uma discussão coletiva em torno do interesse geral. As regras produzidas são codecididas e cogeridas com as autoridades locais. Há, nesse segundo modelo, uma forte dimensão política e ele se aproxima bastante de uma governança democrática.

A governança democrática

A governança democrática pode ser pensada no cruzamento das duas perspectivas que acabamos de evocar e descrever, para assim abrir um novo campo de pesquisa. (STEEN-JOHNSEN; EYNAUD; FILIP WIJKSTRÖM, 2011) Numa abordagem de abertura, ela constrói um coletivo heterogêneo e cidadão para explorar o conjunto de dimensões de um projeto com os diferentes atores que o compõem e lhe dão sentido. Essa abertura inicia a inscrição numa abordagem de ação pública. Em uma perspectiva de inclusão, ela levanta a questão do acolhimento desses atores, do reconhecimento e da valorização de suas competências e as modalidades de sua participação nas decisões. A governança democrática entende, assim, ir além da solidariedade mais restrita, que garante a força de um coletivo local, para se inscrever num processo de solidariedade cidadã e ampliar o campo das competências admitidas para além das competências profissionais em uma abordagem convivial.

Quadro 1 – Tipologia dos modos de governança associativa

Competências, tipos de governança e tipos de solidariedade	Solidariedade restrita dos membros do coletivo	Solidariedade cidadã inscrita no espaço público
Competências focadas no trabalho	Governança profissional	Governança de múltiplas partes interessadas
Competências abertas na experiência dos atores	Governança inclusiva	Governança democrática

Fonte: adaptado de Eynaud e França Filho (2019).

Na encruzilhada de caminhos, trata-se de fortalecer simultaneamente a "democracia representativa ao desenvolver a democracia participativa (aprofundando-a) e de democratizar a esfera econômica (ampliando-a)". (DACHEUX, GOUJON, 2016, p. 204) No contexto dessas diferentes formas de governança, podemos explorar diferentes maneiras de prestar contas ou de se colocar em um processo de responsabilização – *accountability*. Esse termo tem dois significados: designa tanto o ato de prestar contas quanto a responsabilidade que está vinculada a ela. Isso significa que as associações devem prestar contas a seus financiadores e que essa prestação de contas as compromete. Assim, comunicar-se com um doador particular sobre a porcentagem de sua doação retornando para o beneficiário é tanto uma informação útil em si quanto um compromisso público. De fato, se essa porcentagem diminuir, a associação será levada a explicar e a motivar a evolução. Assim, Ostrower e Stone (2015) distinguiram três formas de *accountability* – ascendente, externa e interna – que podem ser ligadas ao quadro anterior. A forma ascendente corresponde às necessidades da governança profissional. As contas são construídas e apresentadas às autoridades públicas e aos financiadores que as solicitam. Essas contas são técnicas e não tem por vocação de serem discutidas com membros da associação. A forma interna corresponde aos relatórios para funcionários e voluntários e remete sobretudo à governança inclusiva. Trata-se de associar mais estreitamente a governança dos atores assalariados em inserção pelo trabalho com a gestão do coletivo. A forma externa é uma prestação de contas para beneficiários, usuários, redes, associações profissionais ou organismos de acreditação. O número de atores é grande e os perfis são muito variados. Essa forma externa é semelhante a governança de múltiplas partes interessadas pelo número de atores envolvidos. Os pesquisadores americanos não identificaram uma quarta forma, mas pode-se deduzir dessa análise que a governança democrática combina todas as formas de prestação de contas a fim de cruzá-las e colocá-las em perspectiva. Na governança democrática, a transparência prevalece e os dados são compartilhados entre todos os membros.

RE-SOLIDARIZAR AS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DAS REDES NO TERRITÓRIO

Se a governança democrática pode ser vista como um modo de re-solidarizar as iniciativas ou organizações locais, esta prática pode ser reforçada através da implantação de redes solidárias entre os atores no contexto de suas ações no território. As práticas solidárias no seio das organizações podem então se enriquecer e se desenvolver através do cruzamento com aquelas oriundas de outras organizações solidárias. Dito de outro modo, a solidariedade intraorganizacional se duplica de uma solidariedade interorganizacional. Num contexto de mercadorização crescente e de aumento da concorrência entre os atores dos territórios, as alianças e os reagrupamentos entre os atores e as organizações solidárias podem constituir um meio de resposta aos desafios multidimensionais da solidariedade, abrindo uma via de desenvolvimento territorial como vetor de uma outra economia.

As alianças e os reagrupamentos

Na França, as organizações de Economia Social e Solidária (ESS) conheceram mudanças importantes no seu meio ambiente institucional ao longo das últimas décadas. Uma das mais importantes foi o aumento das demandas governamentais, através dos editais públicos forçando a competição por projetos, cujo efeito forte foi de gerar concorrência entre as organizações de ESS. Essa mudança implicou o desenvolvimento de novas competências para os atores como a montagem de projetos, o acompanhamento analítico-consultivo e a gestão de indicadores, enquanto forma de se adequar as demandas de avaliação requeridas pelos financiadores. O tamanho e a tecnicidade dos projetos propostos favoreceram atores dispondo de uma estrutura maior e com elevada probabilidade de resposta. Desse modo, um amplo movimento de reestruturação foi empreendido, induzindo muitas fusões entre tais organizações. (EYNAUD; GÉROME, 2014) Essa dinâmica teve o efeito de permitir as organizações de ESS de responder aos novos desafios, especialmente, à concorrência recente das empresas privadas se imiscuindo

no campo social graças aos benefícios que tiveram com as mudanças institucionais. O aumento do tamanho dos atores pressupunha da parte deles uma mudança no seu modo de gestão. Esse fora profissionalizado e se aproximou dos métodos utilizados pelas organizações de mercado. A profissionalização, outrora sinônimo de competência no campo da ação, evoluiu na sua significação para designar cada vez mais a aquisição de uma competência gestionária. Como num jogo de dominós, os atores de menor porte e mais frágeis financeiramente foram levados a serem absorvidos pelas estruturas maiores a fim de perenizar seus empregos. Isso não ficou sem consequência em relação aos métodos de gestão dessas organizações, como também em relação aos seus projetos, sua imagem e a própria legitimidade de tais organizações. (MARIVAL et al., 2015) Uma reestruturação pode também suscitar um questionamento do contrato psicológico que vincula as partes interessadas e provocar um sentimento de injustiça. (EYNAUD, SCHIMIDT, 2012) Ela pode, enfim, anular a capacidade de identificação de novas necessidades e de inovação. É mister reconhecer que um dos males mais recorrentes em matéria de organização face a um problema é de buscar "resolvê-lo pelo alto através de uma organização de escala superior". (REY, 2014, p. 207) Na luta contra este tipo de deriva, muitos atores tentaram preservar seus respectivos projetos e se proteger da ameaça das fusões recorrendo à cooperação e à mutualização dos seus recursos e dos seus meios entre si. (EYNAUD; GUIBERT, 2012)

A mutualização pode assumir diferentes formas: partilha de um imóvel, de meios materiais, de competências, de práticas, de *savoir-faire*, de informações etc. Ela pode ser ou não estruturada juridicamente. Numerosas partilhas se realizam de maneira informal no quadro de relações de reciprocidade. Outros se organizam de modo mais estruturado. Um exemplo relevante na França a esse respeito são os chamados Pólos Territoriais de Cooperação Econômica (PTCE), reconhecidos pela lei francesa da economia social e solidária de 31 de julho de 2014, no seu artigo 9: "Os polos territoriais de cooperação econômica são constituídos pelo agrupamento no mesmo território de empresas

da economia social e solidária, na acepção do art. 1 dessa lei, que se associam às empresas vinculadas com as municipalidades e suas aglomerações territoriais, centros de pesquisa, estabelecimentos de ensino superior e de pesquisa, organismos de formação ou qualquer outra pessoa física ou moral, para implementar uma estratégia comum e contínua de mutualização, de cooperação e de parceria ao serviço de projetos econômicos e sociais inovadores, socialmente ou tecnologicamente, e trazendo desenvolvimento local sustentável".[1]

Na carta de princípios da rede do PTCE, algumas perspectivas são apresentadas: "Criar, consolidar e desenvolver atividades, de empregos duráveis e de qualidade em benefício do seu território e dos seus habitantes; trabalhar no enraizamento territorial de atividades econômicas, num espaço caracterizado pela cooperação entre partes interessadas; adotar uma governança democrática apoiando-se em princípios de equidade, de reciprocidade, sobre o engajamento voluntário das pessoas e associando o conjunto das partes interessadas; implicar no seu território cidadão ator e instituições de qualquer tamanho; investir na inovação social e na pesquisa de utilidade social, em resposta às necessidades sociais ou societais. Os valores comuns são os seguintes: ele respeita, mobiliza e valoriza seu patrimônio local, os recursos do seu território (humanos, naturais, materiais, culturais e financeiros) e se apoia sobre engajamentos dos seus atores (atrizes); ele se apoia sobre o respeito mútuo, a diversidade reconhecida, a confiança e a convivialidade, valor em ato do viver juntos e do fazer juntos; ele reconhece a co-construção, a formação e o conhecimento como eixos do desenvolvimento; ele pratica a solidariedade em ato no nível local e global; ele coloca à serviço do seu desenvolvimento a pesquisa de inovação social; ele promove e faz prova de criatividade à todos os estágios de sua evolução e da implantação de suas atividades; ele busca a qualidade das trocas na comunicação e na transmissão de informações".[2]

Por trás dessas alianças, reagrupamentos e suas modalidades, se desenha uma outra visão, uma outra compreensão do mundo. Contra a lógica dos

---

1 Disponível em: http://www.lelabo-ess.org/-poles-territoriaux-de-cooperation-economique.

2 Charte du Réseau des PTCE.

grandes empreiteiros, essa visão vislumbra a relação com o outro como primordial e defende para as organizações solidárias um tamanho compatível com seus projetos. Contra a ideia difundida que tende a associar "o tamanho pequeno ao primitivo", essa visão demonstra por suas inovações que "o mais alto grau de civilização se acomoda à tamanhos modestos". (REY, 2014, p. 87) Como demonstrou Guerreiro Ramos (1989) através da noção de paraeconomia trata-se de preservar as lógicas frágeis fundadas nos vínculos sociais, tal como se exprimem nas isonomias e fenonomias. Então, não se trata de fazer apologia do pequeno e sim de buscar em tudo "o tamanho mais apropriado à auto-realização e a fecundidade das existências". (REY, 2014, p. 102)

No Brasil, um exemplo valioso são experiências muito pouco conhecidas de criação de redes locais de economia solidária em áreas consideradas de alto grau de vulnerabiliadde socioeconômica, como bairros populares na periferia de centros urbanos, comunidades rurais e/ou comunidades tradicionais próximas ou distantes de áreas populacionais maiores. Tais experiências surgem a partir de dinâmicas sociopolíticas locais de auto-organização como associações de moradores que se articulam com outras iniciativas locais de natureza socioeconômica ou sociocultural e socioambiental para o desenvolvimento de atividades conforme as necessidades e demandas do território. Tais redes têm o intuito de repensar a reorganização das economias locais em conexão com as demandas do lugar. As iniciativas criadas têm caráter tanto socioprodutivo quanto socio-organizativo. A formação de tais redes envolve as formas preestabelecidas de organização econômica e demais instituições do próprio território. Razão pela qual o processo de mobilização dos atores requer diferentes práticas de inovação social, na relação com o comércio local, por exemplo, ou com a prefeitura, ou ainda, com atores institucionais variados para além do território – organizações da sociedade civil, instituições públicas e/ou privadas, incubadoras tecnológicas de economia solidária vinculadas às universidades e centros de pesquisa, entre outros.

Dentre as inovações locais observadas tem sido relevante o papel desempenhado pelos bancos comunitários de desenvolvimento e a circula-

ção de moedas sociais na dinâmica de constituição de tais redes. (FRANÇA FILHO, CUNHA, 2010; FRANÇA FILHO, 2013; RIGO; FRANÇA FILHO, 2017) Como exemplos de casos, é importante mencionar a rede constituída em torno da experiência do banco palmas no bairro do conjunto palmeiras na periferia de Fortaleza ou a rede constituída em torno do Banco Comunitário dos Cocais no município de São João do Arraial, no interior do Piauí.

Pensar a economia de outra forma para conceber uma gestão solidária do desenvolvimento territorial

Vimos assim como a governança democrática se elabora numa dialética em tensão entre suas dimensões interna e externa. Com efeito, ela pressupõe um duplo registro da ação sociopolítica. Trata-se, de um lado, de impulsionar e de manter localmente uma dinâmica cotidiana de auto-organização e, de outro lado, de se inscrever numa ação pública à vocação mais ampliada. É justamente essa dupla perspectiva que reforça a prática da democracia. Ela faz do território o lugar fundamental para o seu exercício. O território aparece assim como espaço de mediação ideal para vincular e traduzir as duas perspectivas. Nesse sentido, o processo de organização da solidariedade ligado à afirmação de uma outra economia torna-se um exercício de desenvolvimento territorial. Dito de outro modo, uma outra economia – como no exemplo de práticas de economia social e solidária – não pode se conceber independentemente da ideia de territorialidade. Isso nos conduz à uma dupla constatação: a) no plano analítico, o território e seu desenvolvimento é um elemento indissociável da compreensão de uma outra economia; b) uma outra economia é um elemento estratégico para a formulação de uma agenda renovada em matéria de desenvolvimento territorial. (FRANÇA FILHO, 2019a)

Os dois tópicos citados anteriormente guardam uma relação direta e, por razões pedagógicas, podem ser abordados através de duas indagações absolutamente imbricadas. A primeira interrogação, de caráter eminentemente aplicado, suscita o tratamento de uma segunda indagação, de caráter mais conceitual: 1) como desenhar uma estratégia de desenvolvimento territorial com

base num olhar de outra economia? 2) como redefinir o papel e significado do econômico numa agenda renovada de ação para o desenvolvimento territorial? Se a ideia de outra economia constitui a resposta aplicada ao problema teórico mencionado na segunda questão acima, o intuito neste momento é de avançar na primeira questão sem, entretanto, deixar de reconhecer o caráter quase que indissociável das duas questões refletidas na dupla constatação observada no parágrafo anterior.

Numa abordagem econômica convencional, as duas questões acima não revelam pertinência. De fato, o território não tem verdadeiro interesse em si mesmo. Ele é apenas abordado e considerado na sua relação com a economia. Espera-se que o território esteja a serviço da empresa, mas esta última não está ligada ao território. Segundo os princípios econômicos do mercado autorregulado, a empresa fica livre para se deslocar em função dos seus interesses estratégicos e financeiros. Nessa ótica, a dinâmica territorial é guiada pela atividade econômica, sem que haja uma verdadeira contrapartida em direção ao território. Em outros termos, o território é visto como um vetor de atratividade e uma variável de ajuste suscetível de atrair os investidores ditos "produtivos". Em geral, o desenvolvimento das forças produtivas do mercado orienta a lógica do desenvolvimento territorial. Há, nesse caso, prevalência de princípios exógenos sobre os princípios endógenos. Ao enfatizar a atratividade do território, os capitais e os investimentos estrangeiros tornam-se os principais motores do desenvolvimento territorial. Três efeitos combinados aparecem como consequências correntes do desenvolvimento da lógica mercantil sobre os territórios: a) acentuação das desigualdades em médio e longo prazo, diante do efeito concentrador do investimento, mesmo que possa haver algum grau de efeito redistributivo econômico na cadeia produtiva no curto prazo; b) dependência das economias locais ou territoriais em relação à atividade produtiva objeto desse investimento; c) riscos de desinvestimento ou de desinstalação (deslocalização) que costuma ocorrer após um período médio da alta de ganho seguido de oscilações e diminuições desses mesmos ganhos em outros períodos. Se o desinvestimento é fruto da liberdade que

usufruem as empresas, seu efeito costuma ser seguido de impactos dramáticos no plano sociocultural e ambiental. Essas constatações revelam a incapacidade dos meios convencionais de responder, a longo prazo, às necessidades de desenvolvimento territorial. Em tal contexto, é imperativo procurar alternativas. (FRANÇA FILHO, 2019a)

Se a busca de alternativas se inclina em favor de uma inflexão da relação entre economia e território, na perspectiva de um reenraizamento da economia no território, é porque as questões relativas ao desenho de novas estratégias de desenvolvimento territorial apenas conseguem ser formuladas e avançam num diálogo permanente com essa ideia de ressignificação do econômico. Uma forma de vislumbrar essa inflexão em termos conceituais e estratégicos corresponde à passagem de uma concepção insercional-competitiva do desenvolvimento para uma concepção sustentável-solidária.[3] (FRANÇA FILHO, 2008) De todo modo, há uma falta geral de reflexão crítica sobre a natureza da economia em relação ao desenvolvimento territorial. Duas razões podem ser apresentadas para explicar essa ausência:

1. o pensamento de inspiração marxista, enquanto alternativa mais conhecida, oferece de fato uma crítica importante à racionalidade econômica de mercado, mas não vislumbra qualquer alternativa específica para o nível dos territórios. Seu esquema de análise permanece global e dependente da economia de mercado tornada necessária para operar a redistribuição estatal;
2. os estudos de antropologia econômica são ainda insuficientemente conhecidos e mobilizados em estudos sobre o desenvolvimento territorial. Sem eles, é difícil chegar ao coração da reflexão sobre a natureza profunda da economia.

---

3 A concepção sustentável-solidária repensa a ideia de geração de trabalho e renda na sua relação com o desenvolvimento local. O intuito é de requalificar o entendimento do empreendedorismo no sentido de uma maior valorização de iniciativas coletivas baseadas em mecanismos de cooperação e solidariedade levadas a cabo em redes e segundo as caraterísticas socioculturais, econômicas e ambientais do seu próprio território. O intuito é de escapar das soluções puramente exógenas e que ainda estimulam uma visão eminentemente individualista da ação empreendedora, conforme a concepção insercional-competitiva. (FRANÇA FILHO, 2008)

Como redefinir o papel e significado da economia na gestão territorial?

Vimos anteriormente como é possível redefinir o sentido da economia, seja através dos estudos da antropologia econômica, seja através de uma outra concepção da teoria organizacional com Guerreiro Ramos (1989). Essa redefinição é um exercício de mudança do olhar. Trata-se, para os estudos do desenvolvimento territorial, de inverter a perspectiva convencional que consiste em compreender como o território é dependente da economia, para pensar uma redefinição da articulação entre economia e território. Isso nos convida a mudar de registro: ao invés de olhar a economia como um fim em si mesmo, buscar enxergá-la como meio para realização de outros propósitos.

Nesse sentido, a antropologia econômica desenvolvida por Polanyi (2012) é particularmente relevante. Esse autor distingue a definição formalista do econômico da sua definição substantiva. A economia formal estabelece uma conexão lógica entre meios e fins e postula como pré-requisito o princípio da escassez. Assim, ela pode ser pensada através do comportamento de maximização por parte de atores guiados por uma escolha racional. Em contraste, a economia substantiva escapa à visão abstrata da lógica de mercado. Ela se interroga de forma pragmática sobre a profunda dependência entre o ser humano e a natureza, bem como, entre os próprios seres humanos ao longo da história do desenvolvimento das culturas e sociedades humanas. Ele estuda a economia de subsistência e os meios necessários para cobrir as necessidades naturais. Para isso, Polanyi faz um desvio pela história econômica. Ao longo do tempo, ele mostra a pluralidade de formas de atividades econômicas, a diversidade de modos de regulação e sua evolução. Ele destaca através da sua análise dos princípios econômicos aqueles que o mercado tende a invisibilizar – como a redistribuição, a reciprocidade e compartilhamento doméstico.

A força da abordagem de economia substantiva reside em sua ênfase na questão da reprodução social. Enquanto a economia de mercado permanece focalizada na produção econômica, o olhar antropológico amplia nossa visão de mundo. Ele nos permite refletir sobre os meios pelos quais as sociedades

constroem suas condições materiais de existência e de vida social. Segundo Weber, a ação econômica pode ser considerada como um tipo de ação social. Desse modo, a análise econômica não pode subtrair a questão da reprodução da vida social. Aqui, a abordagem não é abstrata, ela se constrói historicamente na sua relação com um dado território. Trata-se, na prática, de compreender como a economia constrói localmente suas relações com as esferas social, cultural, política e ambiental. Alguns ensinamentos podem, assim, serem discernidos. Em primeiro lugar, a compreensão ampliada da economia tornada possível com a antropologia econômica abre o caminho para a exploração de uma outra economia. Em seguida, a visão da economia é transformada pela sua inscrição nas esferas da vida em sociedade. Além disso, a dimensão institucional e o caráter situado do território orientam os estudos sobre o desenvolvimento territorial na direção de uma abordagem solidária. Enfim, a outra economia desenhada pelo olhar antropológico compreende uma diversidade de formas de economia em interação, conforme veremos a seguir com o conceito de economia plural.

Gestão territorial e economia plural

A visão de economia plural representa um esforço de ampliação da compreensão do que é o econômico levando-se em conta o legado de conhecimento oriundo da antropologia econômica. Com essa visão, a economia deixa de ser vista apenas como econômica de mercado para incluir mais três outros princípios ou formas de economia: a redistribuição, a reciprocidade e o compartilhamento doméstico. A noção de economia plural contém nela mesma duas ideias, quais sejam: 1) ela é intrinsicamente adaptada à possibilidade de uma transição social e ecológica, em razão do pluralismo que ela pressupõe; 2) ela tem o objetivo de garantir o equilíbrio entre os diferentes componentes ou lógicas que a formam. O caráter hegemônico da dimensão mercantil deve ser contido a fim de deixar espaço aos outros componentes, conforme a dupla acepção do verbo conter. Se a economia plural pode conter a lógica de mercado, é preciso então definir precisamente esse conteúdo,

isto é, um perímetro em que o mercado seja possível. É preciso, em seguida, refletir sobre os meios de prevenir uma possível extensão predatória, afim de conter possíveis externalidades negativas. As duas acepções do verbo conter, nesse caso, indicam um horizonte de regulação socioeconômica enquanto estratégia de governança democrática, dirigida para três aspectos articulados. Em primeiro lugar, trata-se de domar os efeitos destrutivo da racionalidade de mercado, contendo-a. Em segundo lugar, trata-se de favorecer o potencial do próprio princípio do mercado, quando suas práticas são ressignificadas, isto é, são modificadas através da introdução de mecanismos de auto-organização, fundado em valores de cooperação e solidariedade, redefinindo as regras das relações de comercialização, produção, consumo e financiamento. Em terceiro lugar, trata-se de fomentar o potencial contido nas diferentes formas ou princípios econômicos radicalmente distintos do mecanismo de mercado. É neste sentido que a governança democrática pode desempenhar seu papel de regular a atividade econômica, promover a cooperação e favorecer lógicas econômicas para além do mercado. O enriquecimento da democracia no território é a condição desta regulação.

Uma estratégia de desenvolvimento territorial renovada – pois inspirada nas noções de economia plural e de *paraeconomia* – supõe uma agenda que a inscreva no quadro de uma política pública. Para tanto, uma reflexão sobre a regulação deve ser engajada com as instituições. Trata-se, em primeiro lugar, de reanalisar a relação de mediação ou de negociação com os atores externos e os investidores. Os possíveis aportes externos devem ser filtrados segundo critérios permitindo favorecer o conjunto da sociedade local. A regulação é, então, vista como um sistema de proteção em condições de impedir as externalidades negativas dos investimentos que chegam. Trata-se, igualmente, de abrir um tempo para a reconstrução institucional, isto é, para a dimensão endógena da análise, da concepção e da ação territorial. Esses dois tempos de concepção e ação permitem lançar, a título propositivo, um esboço de política pública de desenvolvimento territorial fundado numa ressignificação do econômico, ou seja, fundado na própria ideia de economia plural.

Desenhando uma proposta: esboço de uma política de gestão solidária de territórios

As grandes linhas de uma tal política se desenham segundo dois níveis estratégicos e quatro eixos de intervenção. Os dois níveis são, então, denominados de regulação institucional e de reconstrução institucional. A reconstrução institucional não deixa de ser uma regulação institucional, na medida em que ela implica um modo específico de operar, fundado num arcabouço institucional, bem como, um modo de provisão de bens e serviços. De todo modo, por regulação institucional, entende-se a relação de mediação ou negociação com a economia preestabelecida e os potenciais agentes externos enquanto investidores. Essa visão da política pública não pretende fundá-la simplesmente na atração de investimentos privados externos, mas quer pensar sobre como esse investimento externo pode efetivamente favorecer o conjunto da sociedade local. Regulação, aqui entendida como mediação, é um modo de avaliar e corrigir possíveis efeitos de externalidade negativa do investimento e salientar o potencial de efeitos externalizadores positivos para o território. Como um determinado grande empreendimento privado pode oferecer contrapartidas à sociedade local em temos de reinvestimento? Quais as diferentes formas de investimento externo que não estão baseadas numa lógica de mercado convencional? Essas questões indicam alguns caminhos em termos de regulação institucional. Em complemento, por reconstrução institucional, entende-se todos aqueles investimentos inovadores do ponto de vista do desenvolvimento das atividades – novos tipos de agentes ou atores socioeconômicos, novos tipos de arranjos ou redes inter-atores etc. Enquanto a reconstrução institucional enfatiza o endógeno – ou a relação endógeno--exógeno –, a regulação institucional lida fundamentalmente com o exógeno.

No que diz respeito aos eixos de intervenção, os três primeiros representam princípios de ação pública em matéria de reconstrução institucional: o princípio mercantil ressignificado; o princípio redistributivo; e o princípio reciprocitário. O quarto eixo diz respeito à relação com os investidores externos e exprime uma modalidade de regulação institucional. Os quatro eixos

de intervenção não devem ser concebidos como práticas isoladas. Suas distinções revelam de maneira analítica a natureza específica de cada princípio econômico, mas suas complementaridades devem ser sublinhadas e valorizadas na prática. A tradução do conceito de economia plural permite não apenas modelizar as formas específicas de ação econômica como também inventar formas de ação combinando – ou fusionando – a diversidade dos princípios econômicos. A implantação desses eixos não obedece a uma ordem particular *a priori*, nem a uma hierarquia qualquer. A maior ou menor importância acordada a cada um dos eixos é definida pela demanda e características do contexto local.

Quadro 2 – Eixos e níveis estratégicos na gestão territorial solidária

Níveis Estratégicos	Eixos de Intervenção
Eixo de reconstrução institucional	1 – Mecado ressignificado
	2 – Redistribuição
	3 – Reciprocidade
Eixo de regulação institucional	4 – Busca de investidores solidários

Fonte: França Filho (2019a).

O primeiro eixo consiste em revalorizar o princípio mercantil no sentido de uma ressignificação de suas práticas. Para tanto, trata-se de introduzir mecanismos de cooperação e de solidariedade entre os agentes econômicos nas atividades locais de produção, de prestação de serviços, de comercialização, de consumo e de serviços financeiros. Esse eixo enfatiza a necessidade de um suporte à criação e/ou consolidação de organizações de economia solidária. Ele conduz as políticas públicas a sustentar, nas suas ações, as cooperativas, as associações, as fundações e Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). A vocação de tais políticas deve ser ampla e incluir as iniciativas privadas com fins lucrativos que adotam ou empreendem modelos de negócios capazes de compartilhar ou de produzir efetiva distribuição de riqueza.

O objetivo do eixo é de apoiar os atores que inovam, operando um trabalho de ressignificação das atividades de mercado. Os exemplos são numerosos e particularmente promissores, tanto no contexto nacional quanto na realidade internacional. Podemos salientar o caso do comércio justo e solidário, uma das primeiras práticas inovadoras nesse sentido. As organizações do comércio justo se colocam, com efeito, no espaço do mercado para modificar suas regras por dentro. Com os seus produtos, eles quebram o livre jogo do mercado para inventar um novo enquadramento na origem das trocas mercantis, segundo regras sociais e ecológicas. Assim, o comércio justo trabalha com os pequenos produtores nos quais ele garante um preço fixo, no qual estes poderão planejar razoavelmente suas economias domésticas. O preço de compra é, desse modo, subtraído, via regras autoproduzidas, dos mecanismos de livre fixação dos mercados. Um outro exemplo pode ser encontrado no âmbito dos chamados circuitos curtos, na França, especialmente através das Associações de Manutenção da Agricultura Camponesa (AMAP) – *association pour le mantien de l'agriculture paysanne*.

Essas associações criam um vínculo entre as áreas de exploração agrícola familiar com os coletivos de consumidores de suas vizinhanças. Trata-se de um acordo ou entendimento sobre a venda da produção em condições justas para o produtor. Este pode melhor planificar sua atividade e escapar dos ditames impostos pelos intermediários. Autoriza-se, nesse caso, trocas de serviços gratuitos entre consumidores e produtores. Essa experiência tem se difundido mais recentemente em diferentes países, inclusive o Brasil, através dos Consumidores Sustentam Agricultura (CSA). De fato, no Brasil, experiências similares e menos recentes têm sido empreendidas, através dos chamados grupos de consumidores responsáveis e outras práticas de cooperativismo de consumo. De qualquer sorte, o conjunto de tais iniciativas se situam entre inúmeras outras experiências que na realidade brasileira participam do universo mais amplo das práticas de economia solidária, como as finanças solidárias através das cooperativas de crédito solidário, dos bancos comunitários de desenvolvimento e o uso de moedas sociais, dos fundos rotativos solidários, além de uma

enorme diversidade de outras experiências indicando outras temáticas: turismo de base comunitária, empresas recuperadas, cooperativismo de plataforma etc. Nesse contexto, experiências de redes locais de economia solidária, conforme aludidas anteriormente, indicam importante potencial de contribuição. (FRANÇA FILHO, 2013; RIGO; FRANÇA FILHO, 2017; RÊGO, 2014)

O segundo eixo de ação diz respeito ao melhor uso do potencial transformador do princípio redistributivo, pela sua capacidade em gerar uma lógica de economia não mercantil. As políticas públicas se encarregam, neste nível, de financiar atividades portadoras de forte potencial de transferência e de realocação de recursos, além de elevado impacto social. Trata-se de atividades que nem sempre podem gerar todos os recursos de que necessitam através do seu próprio autofinanciamento, mas que possuem forte potencial de socialização, além de outros indicadores de utilidade social. Elas contribuem com o fortalecimento dos vínculos sociais ou com a elevação do nível de conhecimento e formação das pessoas que se encontram afastadas da ação pública, ou ainda, com o necessário trabalho de reconhecimento e de identidade dos grupos e indivíduos marginalizados. O esforço da política pública se situa, então, no ponto cego das atividades de mercado e das análises clássicas do desenvolvimento territorial. Esse tipo de suporte público participa de uma estratégia de longo prazo de revalorização do território até suas áreas remotas e o apoio à população, incluindo aquela de muito maior dificuldade de acesso. A proposta desse eixo é a de financiar atividades não geradoras de recursos próprios, mas com alto potencial de bem-estar social nos campos do esporte e da arte e cultura em geral, através de um criativo programa de bolsas auxílio. O caso de uso de um sistema público de remuneração através do dispositivo das moedas sociais eletrônicas e em articulação com a rede brasileira de bancos comunitários de desenvolvimento levado a frente pela prefeitura de Maricá, no Rio de Janeiro, constitui experiência inspiradora.

Os benefícios de uma reorientação dos fluxos da riqueza no território com base neste segundo princípio pode ser melhor refletida à luz das contribuições mais recentes trazidas por pesquisadores da Universidade de Grenoble

através da sua proposição de uma “teoria da base econômica”. (TALANDIER, 2016) Nesse sentido, parece relevante a noção de “economia residencial” em Davezies (2008). Esse conceito indica o conjunto dos fluxos de renda captados pelos territórios independentemente da sua capacidade produtiva. Esse autor chama a atenção para a importância de uma infinidade de outros “fluxos de riquezas” (DAVEZIES 2004), a exemplo de despesas de turistas, montante das aposentadorias ou salários de imigrantes, entre outros, que não estão ligados à produção e que podem constituir motores do desenvolvimento. Em outros trabalhos (TALANDIER et DAVEZIES, 2009), os autores salientaram a desconexão crescente entre desafios do crescimento, da produção, da exportação e os desafios do desenvolvimento, no sentido da melhoria qualitativa das condições de vida das populações. De fato, os territórios onde se produzem mais riquezas não são necessariamente os territórios que mais se aproveitam dessas riquezas, nem necessariamente aqueles onde o bem-estar das populações é mais elevado. Esses estudos levaram a maior conscientização de atores locais e decidores nacionais, conduzindo a pensar o desenvolvimento em termos de “sistemas produtivo-residenciais” de interações e de reciprocidade entre territórios (TALANDIER, 2016) e não somente através de abordagens binárias de tais questões do tipo “modelo centro-periferia”.

Em resumo, o desenvolvimento dos territórios repousa sobre três mecanismos: a) a capacidade dos territórios à criar riquezas (representada pela base produtiva); b) a capacidade dos territórios para captar rendas do exterior (representada pelas bases não produtivas); c) a circulação de riqueza e, então, a maximização da propensão à consumir localmente, que estimula o setor doméstico, determinando o nível de renda, emprego e coesão do território. Num nível micro ou meso territorial, experiências de finanças solidárias através de bancos comunitários de desenvolvimento com circulação de moeda social no Brasil, nas áreas consideradas de menor desenvolvimento, têm pautado sua prática no estímulo ao consumo local enquanto mecanismo de endogeneização da renda localmente. O intuito é de inverter a tendência de evasão de recursos financeiros que acontece quando a maior parte da popu-

lação consome fora da sua localidade. (FRANÇA FILHO, 2013; RIGO; FRANCA FILHO, 2017) Num nível macroterritorial, Dowbor (2017) salienta o papel da renda e consumo das famílias enquanto motor da economia brasileira, representando mais de 60% do nosso Produto Interno Bruto (PIB).

O terceiro eixo de ação faz referência ao princípio reciprocitário, que compreende tanto uma lógica econômica não monetária quanto abre espaço para uma circulação monetária sem fins lucrativos, a exemplo das variadas formas de mutualização de recursos financeiros. A política pública deve ajudar na estruturação de atividades, escapando à circulação monetária ou que favorecem mecanismos de apropriação democrática dos recursos financeiros. Aqui reside um inventário muito amplo e variado de possibilidades, passando por diversas formas de mutualização de recursos, de ajuda mútua, de práticas de reciprocidade enquanto mecanismos de solidariedade econômica. Seja na forma de financiamentos coletivos, passando ainda por ações de mutirões, trata-se, na maioria das vezes, de ações coletivas de auto-organização permitindo inovar socialmente na resolução de problemas concretos afetando o cotidiano da vida das pessoas e grupos. Elas indicam formas de "economia mutuária", segundo a expressão de Guerreiro Ramos (1989).

Se tais ações dizem respeito a atividades mais conhecidas desde às últimas décadas no mundo; como os sistemas de trocas locais na França, ou sua modalidade semelhante em países anglofônicos na forma de bancos do tempo – Timebanks ou Local Exchange Trade System (LETS) –, que aliás encontra outras versões na américa latina através dos clubes de trocas; elas também fazem alusão às formas ainda mais antigas em nossa realidade participando de uma tradição histórica de auto-organização do meio popular – mutirão, fundo de pasto –, como também abrem caminhos para se pensar as novas possibilidades em torno das ferramentas digitais. As novas tecnologias podem trazer uma contribuição relevante no desenvolvimento de soluções criativas em matéria de reciprocidade. Nesse âmbito, podemos citar as plataformas cooperativas, os aplicativos de compartilhamento – para deslocamento ou alojamento, entre outros – e que não entraram num circuito agressivo de

mercado. Essas iniciativas participam do fortalecimento dos vínculos sociais e do enriquecimento da vida individual através da descoberta do outro.

Finalmente, o quarto eixo diz respeito à negociação com potenciais investidores externos. Os atores públicos, numa estratégia de instauração de territórios solidários, são convidados a rever os elementos de apreciação e critérios de avaliação das contribuições esperadas ligadas aos investidores externos. Trata-se de vislumbrar não somente os pontos positivos ligados à chegada de novos capitais, mas também todos os efeitos deletérios no plano social, cultural ou ambiental. Um tal tipo de política é preventivo por natureza e objetiva zerar qualquer efeito de externalidade negativa. Esse eixo privilegia investidores que venham para permanecer de maneira durável no território e que se engajem por consequência, assim como outras ações propondo soluções de reinvestimento local com participação ativa do agente externo enquanto um modo de refazer o próprio princípio da transferência direta ou da redistribuição. O intuito nesse eixo é de realinhar uma ação que seria característica do segundo eixo, como um complemento a esse trabalho de atração do investimento externo.

Dois exemplos na França a esse respeito parecem particularmente relevantes. No primeiro caso, uma organização como Terres de Liens promove iniciativas de aquisição e recompra de áreas de exploração agrícola locais para evitar a especulação fundiária e garantir a permanência de pequenos agricultores nas suas terras. Terres de Liens é uma rede associativa surgida em 2003, associando uma organização de economia social e solidária e uma fundação. O trabalho dessa rede encontra-se na confluência de muitos campos como a educação popular, a agricultura orgânica e biodinâmica, a finança ética, a economia solidária e o desenvolvimento rural. No segundo caso, Habitat et Humanisme é uma organização de grande reconhecimento no âmbito do trabalho de gestão de obras sociais. Sua ação principal consiste em construir, comprar ou renovar imóveis voltados para o público constituído prioritariamente por pessoas e/ou grupos socialmente excluídos. Nos dois exemplos há, portanto, uma forte dinâmica de ação de financiamento em direção a um público que encontra dificuldades de se financiar pelos mecanismos conven-

cionais de mercado. Tal dinâmica de financiamento vem adicionar-se ao trabalho de acompanhamento e apoio técnico.

Parece que o trabalho de resolidarização das organizações pode se beneficiar amplamente dos eixos de política pública que acabamos de mencionar. Conjugados, tornam possível vislumbrar políticas de desenvolvimento solidário de territórios inteiramente originais e criativos. (EYNAUD, 2018) Em relação às abordagens da economia plural, elas têm efeitos de médio e longo prazo que se acumulam e se reforçam mutuamente. A esse respeito, a experiência acumulada nos muitos países que praticam políticas públicas de economia solidária é particularmente interessante de explorar.

RE-SOLIDARIZAR AS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA RECONCILIAÇÃO ENTRE O ECONÔMICO E O SOCIAL

Discutimos neste capítulo como a resolidarização das organizações desenha os contornos de uma gestão substantiva. Observamos então que uma primeira característica importante dessa gestão substantiva é a busca por uma governança democrática. Uma segunda característica reside na vocação de integrar a gestão numa dinâmica de desenvolvimento territorial. Vamos agora explorar uma terceira característica através de processos de resolidarização visando reconciliar o econômico e o social. Essa reconciliação denota o caráter complexo das práticas organizacionais e/ou gestionárias contemporâneas que – para algumas delas – não se limitam mais a um propósito único, mas procuram combinar o econômico e o social. Em que consiste, então, uma reconciliação entre o econômico e o social? Como definir isso? Com qual quadro analítico podemos analisá-lo? Quais são os desafios para avançar na reconciliação?

Reconciliar o econômico e o social: uma interpretação polanyiana

O campo da sociologia econômica sempre salientou a difícil separação dos aspectos sociais na análise dos assuntos econômicos. Granovvetter (2007) mostrou que o comportamento dos agentes econômicos – de mercado

– e, portanto, sua racionalidade, não pode ser inteiramente compreendida de modo independente da análise da estrutura social envolvendo esses mesmos atores. É assim que este autor inaugura um outro olhar sobre a dinâmica dos mercados (GRANOVETTER, 2000), abrindo um amplo espectro de pesquisas sobre o tema das redes na análise sociológica das organizações de mercado. Muito embora os avanços importantes produzidos pela sociologia econômica de mercados, especialmente enquanto alternativa às abordagens de escolha racional, sua análise salienta sobretudo a maneira como aspectos sociais influenciam condutas e comportamentos econômicos de agentes de mercado, deixando então de analisar a própria articulação das finalidades econômicas e sociais numa dinâmica organizacional para além dos agentes de mercado. O esforço analítico que aqui solicitamos necessita ir além de uma sociologia econômica dos mercados. (LÉVESQUE, 2009; SWEDBERG, 2009)

Mais recentemente, uma série de trabalhos buscaram analisar a relação entre as dinâmicas econômicas e sociais em organizações cuja ambição não se reduz ao mercado. Tais trabalhos têm, sobretudo, problematizado a realidade do fato associativo enquanto fato organizacional. Dentre essas referências, destaca-se o texto fundador de Laville e Sainsaulieu (1997) propondo uma sociologia da associação. A partir desse trabalho, as reflexões foram estendidas até à política da associação (LAVILLE, 2015, 2017), sua gestão (BERNET; EYNAUD; MAUREL; VERCHER, 2016) e sua governança. (EYNAUD, 2015; LAVILLE; HOARAU, 2013)

A relevância desses trabalhos está, entre outros aspectos, na abordagem dos desafios implicados na gestão de formas de organização que estão em permanente tentativa de conciliação entre o econômico e o social, o que pressupõe reconhecer diferentes lógicas inerentes à natureza do seu funcionamento. Esses trabalhos representam, assim, um avanço importante na direção do que estamos aqui problematizando, inclusive, pelo diálogo que estabelecem com a perspectiva polanyana. É essa abordagem que permite uma compreensão mais precisa da relação entre o econômico e o social. Para além, então, de uma sociologia dos mercados e, em diálogo com uma sociologia do fato associativo, a perspectiva polanyana propõe uma antropologia do fato econômico na vida em sociedade. (POLANYI, 1986, 2011)

Para Polanyi, a análise econômica questiona o sentido da ação e sua institucionalização na vida em sociedade. Ele propõe uma visão ampla das interações econômicas, indo além do estrito perímetro das organizações de mercado. A antropologia econômica e, especialmente a perspectiva polanyana, conforme vimos no capítulo anterior, nos apresenta uma variedade de lógicas econômicas como o mercado, a redistribuição, a reciprocidade e o compartilhamento doméstico. (HILLENKAMP, 2013) Num esforço de atualização dessa perspectiva, consideramos que a abordagem polanyana alimenta três perspectivas analíticas: a primeira, consiste em reconhecer a diversidade de racionalidades do comportamento econômico e em compreender suas especificidades; a segunda, supõe entender como essas diferentes racionalidades podem se articular e interagir sob diferentes formas de organizações ou de sistemas institucionais; e, enfim, a terceira, diz respeito ao como cada uma dessas racionalidades podem ser ressignificadas conforme, justamente, a relação que estabelecem entre si.

Da análise polanyiana sobre as formas institucionais do econômico (POLANYI, 1986) podemos concluir que a indissociabilidade entre o econômico e o social constituiu a norma da organização da vida em sociedade ao longo da história pelo simples fato de não se conhecer sistema econômico algum que fosse independente ou que não estivesse submetido às próprias regras elementares da vida social. (POLANYI, 2011) É o fenômeno do enraizamento do econômico no social. Prevalecia a esse respeito aquilo que poderíamos designar como uma determinação social do econômico. Ou seja, quando as atividades econômicas não fazem sentido em si mesmas, mas apenas enquanto um meio para a realização de outros propósitos. É precisamente essa inversão, na forma de uma determinação econômica do social, que será conhecida apenas com o advento não do princípio do mercado em si, mas do princípio do mercado autorregulado na sua forma mais conhecida hoje como economia de mercado. (POLANYI, 1986) Um movimento de tentativa de expulsão do social do interior do próprio econômico, que corresponde a transformar o social numa categoria de organização da sociedade,

cada vez mais submetida às próprias regras e racionalidade do princípio do mercado-autorregulado. De uma condição de dissolução do econômico no social, o advento da modernidade, nos diz Polanyi, é aquele de um movimento na direção de uma separação ou autonomização da esfera econômica de mercado em relação ao conjunto das esferas que organizam a vida social. Movimento este sempre necessariamente tensionado entre enraizamento e desenraizamento, caracterizando uma dialética própria da modernidade segundo Polanyi. É precisamente essa perspectiva que nos conduz a tentar entender em tempos atuais não o problema da conciliação, entendido como uma espécie de justaposição entre o econômico e o social, mas a questão da reconciliação concebida como uma interação dinâmica entre o econômico e o social. É essa pista de trabalho que vamos seguir agora.

Como analisar a relação entre o econômico e o social: proposta de grade analítica

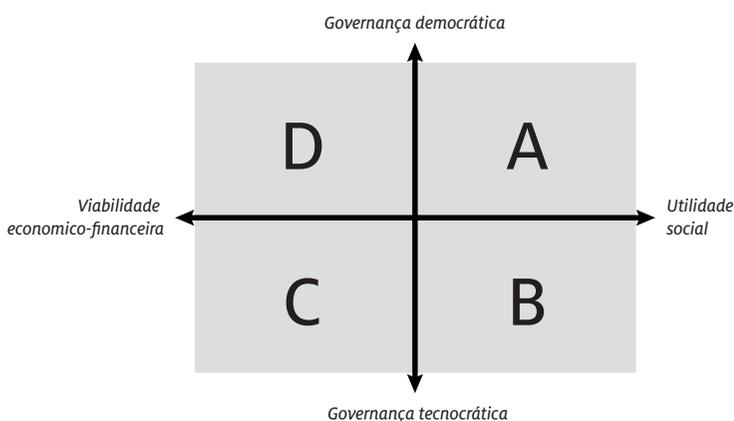
A análise anterior indica uma problemática fundamental ocupando a formulação desta grade analítica, que pode ser enunciada a partir da seguinte questão: sob que condições se observa, no nível da dinâmica organizacional e sua gestão, uma interação dinâmica entre o econômico e social? Ou seja, em que medidas práticas de gestão – e suas respectivas organizações – que reivindicam esse duplo propósito são capazes de produzir essa interação dinâmica, essa reconciliação ou essa dissolução do econômico no social?

O problema da reconciliação assim postulado sublinha a necessidade de reflexão em termos da racionalidade das práticas organizacionais. Para responder a essa questão, propomos uma dupla perspectiva de análise: a primeira, enfatiza o objetivo que guia a gestão; e a segunda, salienta o processo de realização da gestão. Com essa proposta de olhar, o intuito vai além de entender a relação entre lógicas econômicas e lógicas sociais apenas do ponto de vista de sua presumível relação de paridade ou de sobredeterminação de uma sobre a outra. Não se trata de tentar reconhecer sua justaposição, mas de buscar avaliar sua interação dinâmica. Dois critérios, praticamente indissociáveis, são então aqui

mobilizados para análise dessa interação enquanto condição para avaliação da reconciliação entre o econômico e o social: a) o propósito da inciativa definindo a finalidade da gestão, de um lado; e b) o próprio modo de operar a gestão, do outro. O critério finalidade da gestão define-se segundo os princípios, diretrizes e normas que orientam a conduta ou comportamento do empreendimento ou iniciativa objeto da análise. Nesse critério, são considerados dois outros subcritérios que são a utilidade social, de um lado, e a viabilidade financeira, do outro. Considera-se aqui a utilidade social como a conduta ou comportamento do empreendimento guiado sobretudo pelos propósitos não econômicos da sua atividade, sejam eles de natureza propriamente social, cultural, ou ainda ambiental e/ou político. Segundo esse subcritério, os meios de viabilização em termos de recursos para tais objetivos não se resumem ao autofinanciamento sob condições de mercado. Já a viabilidade financeira define a conduta ou comportamento do empreendimento guiado fundamentalmente pela sua capacidade de autofinanciamento sob condições de mercado. O critério modo de operar a gestão, por sua vez, define o processo de organização, tomada de decisão e condução da gestão segundo princípios, diretrizes e normas utilizadas na dinâmica organizacional objeto da análise. Nesse critério, são considerados dois outros subcritérios que são governança democrática, de um lado, e governança tecnocrática, do outro. Entende-se por governança democrática as práticas de gestão orientadas a partir de dinâmicas coletivas fundadas em princípios de cooperação e mecanismos democráticos de condução. A governança democrática sugere um equilíbrio na relação entre economia e democracia, apontando na direção de uma relação indissociável entre a norma e o procedimento técnico da gestão, de um lado, e sua deliberação política respaldada numa esfera coletiva de decisão, do outro. Já a governança tecnocrática define-se como práticas de gestão cujo processo de organização, tomada de decisão e condução da gestão não são objeto de deliberações coletivas e se orientam, fundamentalmente, por diretrizes técnico-financeiras.

Na grade analítica proposta pela Figura 2 a seguir, temos no eixo X o critério da finalidade da gestão e no eixo Y o critério relativo ao modo de operar

a gestão. O intuito é de tentar apreender as condições segundo as quais esteja indicada a capacidade em produzir reconciliação entre o econômico e o social na dinâmica da prática objeto da análise. No quadrante A, as organizações possuem modo democrático de operar a gestão e suas ações tem finalidade de utilidade social. No quadrante B, apesar da finalidade de utilidade social, tais práticas são gerenciadas de forma tecnocrática. No quadrante C, tanto possuem finalidade de viabilidade financeira quanto são gerenciadas de maneira tecnocrática. Já no quadrante D, as organizações possuem foco na viabilidade financeira embora busquem mecanismos democráticos de tomada de decisão.

Figura 2 – Grade analítica da relação entre o econômico e o social

Fonte: adaptado de França Filho, Rigo e Souza (2019a).

À luz do que abordamos antes, a questão que passa a nos ocupar neste momento é aquela de saber sobre como diferentes práticas socioeconômicas desenham ou delineiam a relação entre o econômico e o social. Observamos através da discussão anterior que a reconciliação entre o econômico e social exige condições de uma efetiva indissociabilidade entre os dois termos na prática e dinâmica organizativa. É um estado de dissolução do econômico no social, caracterizando um enraizamento do econômico no social, conforme os termos polanyianos. A reconciliação se presta assim a uma lógica de determinação social do econômico, invertendo a lógica mais predominante na

dinâmica de organizações de todos os tipos – diante do nível de influência da racionalidade de mercado em praticamente todos os campos da atividade não apenas econômica. Sugerimos então, através da grade analítica proposta, que a existência ou não da reconciliação – conforme suas condições descritas – nas práticas socioeconômicas em análise pode ser identificada através das características fundamentais da sua gestão, refletida em dois parâmetros principais que são a finalidade e o modo de condução. É, assim, a natureza da gestão que define a capacidade de reconciliação.

Detalhando então essa grade, concluímos que para haver reconciliação entre o econômico e o social deve haver uma finalidade social – ou não econômica – da gestão subordinando os imperativos de mobilização econômica dos recursos – através da viabilidade financeira – na dinâmica organizativa. Além disso, deve também haver uma forma de governança que dilua os imperativos de decisão estratégica do empreendimento num coletivo decisório mais amplo. Apenas essas duas condições reunidas indicam a reconciliação. Das duas conclusões acima conjugadas, observamos que apenas no quadrante A da Figura 2 é possível encontrar casos ou experiências de reconciliação entre o econômico e o social. Quais são então essas experiências? O que as define ou as caracterizam? Que desafios enfrentam? Já no que diz respeito aos demais quadrantes, se não se trata de reconciliação, qual desenho de relação entre o econômico e o social pode ser então caracterizado?

A literatura oferece uma ampla gama de definições que abrangem o universo das práticas socioeconômicas. Dentre estes, quatro conceitos parecem particularmente relevantes para cobrir todas essas práticas: negócios sociais; terceiro setor; economia social; e economia solidária. Sugerimos percorrer a grade de análise referindo-se a esses conceitos. Importa salientar que a dimensão do social presente nessa ideia de reconciliação indica não apenas um propósito ou finalidade não econômica, como um modo de operar a gestão que também estabeleça a primazia de critérios sociais de decisão sobre critérios apenas técnico-racionais guiados por indicadores financeiros – de rentabilidade. A ideia de critérios sociais de decisão conforma o caráter pro-

priamente político-democrático de uma gestão concebida em outros termos, ou seja, nos termos de "uma outra gestão".

A relação entre o econômico e o social na noção de negócios sociais

O conceito de negócios sociais se popularizou a partir do trabalho de Yunus (2008b, 2010), desde meados da década 2000. A discussão brasileira relaciona estreitamente a ideia de negócios sociais com a noção de empreendedorismo social e empresa social. (FISCHER; COMINI, 2012; OLIVEIRA; VASCONCELOS, 2011; TISCOSKI; ROSOLEN; COMINI, 2013) Além disso, ela muitas vezes se confunde também com as noções de responsabilidade social, negócios inclusivos e, mais recentemente, negócios sociais de impacto. (LIMEIRA, 2015) Na origem da noção de negócios sociais, em Yunus (2008b, 2010), o conceito é abordado a partir das seguintes características: tem a missão de atender às demandas dos segmentos populacionais de baixa renda e mais vulneráveis; desenvolve e comercializa produtos e serviços ajustados a essas demandas sociais; gera receita suficiente para cobrir as próprias despesas; reinveste uma parte do excedente econômico na expansão do negócio, enquanto a outra parte é mantida como reserva para cobrir despesas inesperadas; tem investidores que não recebem lucros na forma de dividendos, mas podem receber de volta o investimento após um período. (LIMEIRA, 2015)

Em síntese, para Yunus (2010), um negócio social deve ter a vocação para resolver um problema social. Um tal negócio, segundo ele, pode gerar excedente, mas o mesmo deve ser reinvestido no próprio negócio e não ser apropriado por alguém ou um grupo. Nesse sentido, a noção de negócio social em Yunus diferencia-se sutilmente da tradição anglo-saxônica ao enfatizar a demanda na chamada "base da pirâmide". Nessa concepção, o mercado é definidor do que vem sendo caracterizado como negócio social. É assim que Gattes e Kiviat (2008) salientam que o que devem fazer os negócios sociais é trazer as pessoas que estão longe do sistema capitalista para dentro dele.

Retornando ao debate brasileiro sobre essa noção, de fato, as definições mais conhecidas parecem refletir uma tendência de entendimento do tema tal como ele se difunde na matriz anglo-saxônica pensada enquanto social *business*. Um breve levantamento da literatura brasileira feita por Limeira (2015) indica com clareza o modo principal de compreensão do termo. Em Comini (2011 apud LIMEIRA, 2015) por exemplo, "a empresa social (social enterprise), o negócio inclusivo (inclusive business) e o negócio social (social business)" são alguns dos termos usados para identificar as organizações que "visam solucionar problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado". Em Naigeborim (2011 apud LIMEIRA, 2015) também se enfatiza os mecanismos de mercado: "estes negócios devem funcionar sob as mesmas regras comerciais de qualquer outro negócio, isto é, operar pela lei da oferta e demanda do mercado". Segundo a autora, esses empreendimentos são planejados a fim de gerar os recursos suficientes para cobrir a totalidade de suas operações e ainda contribuir para seu crescimento. Porém, nesses negócios "o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para desenvolver soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental". Nessa mesma linha argumentativa, Oliveira e Vasconcellos (2011, p. 7) consideram que negócios sociais e inclusivos são modelos de empreendedorismo que geram impactos sociais, devendo ser economicamente rentáveis. Para os autores, não é necessário escolher ser rentável e provocar transformação social, pois ambos são concomitantemente possíveis. A autossuficiência e a rentabilidade também são aspectos fundamentais para a concepção institucional brasileira sobre negócios sociais.

Por essas definições, os negócios sociais estariam indicando a capacidade dos empreendimentos em, sobretudo, gerar autossuficiência econômico-financeira sob condições de mercado e ainda atender supostas demandas sociais. Assim, os negócios sociais se definem como empreendimentos viáveis economicamente, residindo precisamente nessa viabilidade sua capacidade em atender ao social. Entretanto, a literatura se revela carente de

estudos de caso que permitam evidenciar empiricamente como os negócios sociais compatibilizam viabilidade econômico-financeira com atingimento de finalidade social. Faltam balanços e demonstrativos contábeis. Restam, de todo modo, algumas indicações sobre os casos que estariam sustentando o conceito assim formulado. Uma breve avaliação da grande maioria dos casos brasileiros citados como exemplos de negócios sociais, nos leva a apontar pelo menos três conclusões:

a. entende-se por negócios sociais, a rigor, a experiência de um tipo de empreendedorismo privado que explora um público constituído por segmentos populacionais considerados de baixa renda. A qualificação de social seria então definida pelo seu nicho de negócio e aqui, inventa-se uma nova categoria de *marketing*: o social como um novo nicho de mercado. Num dos exemplos mais conhecidos, o negócio consiste na oferta de serviço de reparo de moradias em favelas a um custo considerado inferior a média de mercado. Permanece neste caso ainda em aberto a questão sobre como se define a baixa renda e até onde a atividade "se paga";

b. entende-se por negócios sociais também o fato dos seus agentes se constituírem como empresas privadas – como no caso anterior –, porém sem explorar um nicho específico de mercado. A novidade neste caso residiria no fato da iniciativa admitir algum grau de repasse – voluntariamente decidido pela empresa – dos recursos obtidos ou gerados junto a um público considerado social. Num exemplo muito conhecido, uma empresa de vestuário, cuja marca volta-se para um público de renda elevada, doa um certo percentual equivalente de peças de roupas para a população carente – através de acordos firmados com instituições de caridade –, conforme o montante de suas vendas;

c. um terceiro grupo de casos apontados na literatura é bastante surpreendente ao se distinguir do caráter de moralização do capitalismo ou filantropização do negócio presente nos dois primeiros tipos: trata-se de um seleto grupo de organizações da sociedade civil empreendendo práticas inovadoras. Aqui, o discurso dos negócios sociais toma emprestado exemplos conhecidos de organizações da sociedade civil que se reivindicam participando de outras agendas em

termos de movimentos sociais, como no caso do Banco Palmas que se autodefine como uma prática de economia solidária.

A relação entre o econômico e o social na noção de terceiro setor

Terceiro setor é uma noção oriunda da realidade norte-americana e testemunha grande proximidade com a ideia de filantropia. Num contexto em que não há tradição de estado social, o termo reagrupa as organizações do chamado *voluntary sector* ou *non-profit sector*. Muito embora o terceiro setor não reivindique uma dimensão socioeconômica específica, pode-se deduzir tal dimensão do fato das organizações do terceiro setor se dotarem de objetivos claramente não econômicos, de um lado, e empreenderem ações de mobilização de recursos no cumprimento desses mesmos objetivos enquanto estratégia de ação, por outro. Salomon e Anheier (1992) consideram, que neste campo as organizações apresentam cinco características essenciais: elas são formais, privadas, independentes, não devem distribuir lucros e devem comportar um certo nível de participação voluntária. Duas outras características são excluídas: as organizações não devem ser nem políticas e nem confessionais. É com base nesta caracterização que foi forjada a nomenclatura comum e mais antiga de classificação do terceiro setor, conhecida pela International Classification of Non-Profit Organizations (ICNPO). Foi justamente essa nomenclatura que serviu de base à pesquisa internacional sobre o terceiro setor dirigida pela Fundação John Hopkins, no início dos anos 1990, que compreendeu 13 países, incluindo o Brasil. Ao deixar de fora o critério da informalidade, essa abordagem acaba ignorando um amplo inventário de iniciativas desempenhando um papel essencial para uma grande parte da população em países latino-americanos. Doravante, a noção foi bastante criticada por inúmeras organizações da sociedade civil envolvidas nos movimentos sociais.

Se a exportação do termo terceiro setor em direção aos países do sul não parece particularmente pertinente, a generalização da sua utilização – sobretudo nos países do sul – testemunha o estabelecimento de uma relação de

dominação. Segundo a interpretação dominante na literatura anglo-saxônica, a existência de um terceiro setor está ligada a certas imperfeições do mercado – notadamente as assimetrias de informações – e às necessidades de satisfazer as demandas de grupos minoritários – não cobertos pelo Estado. Do ponto de vista da prática organizacional, a noção de terceiro setor carrega implicitamente uma ênfase sobre a realização de objetivos sociais. Muitas organizações do setor não lucrativo adotaram normas tecno-burocráticas e procedimentos de gestão formal. Atualmente, assiste-se inclusive uma reaproximação conceitual dos termos terceiro setor e negócios sociais quando as primeiras são impelidas a gerarem seus próprios recursos segundo relações de mercado convencionais. Em resumo, a ideia implícita ligada à noção de terceiro setor supõe o estabelecimento de uma equação específica combinando um objetivo de utilidade social e uma governança tecnocrática.

A relação entre o econômico e o social na noção de economia social

Diferentemente da noção de terceiro setor – tipicamente norte-americana –, a noção de economia social remete ao contexto europeu de realidade. Neste, a relação com o Estado social é constitutiva das experiências associativistas, conforme nos lembra Laville (2000). Nesse sentido, a ideia do terceiro setor na Europa, para este autor, requer ir além do seu entendimento como um segmento suplementar da economia, para vislumbrá-lo mais como uma dinâmica em interação histórica permanente com os poderes públicos. É precisamente essa herança histórica que distancia ainda mais a noção de economia social – juntamente com a noção de economia solidária que possui origem comum – em relação à noção de terceiro setor. Trata-se de uma tradição histórica identificada com o movimento associativista operário da primeira metade do século XIX na Europa. Nesse período, a Europa conheceu a emergência de um grande número de experiências de autoajuda e de socorro mútuo no seio das populações de trabalhadores. Essas experiências foram formalizadas entorno de três tipos organizacionais: as cooperativas, as associações e as organizações mutualistas. Tais

inovações organizacionais foram fruto de experiências operárias visando autonomia e transformação social, na contramão da doutrina marxista que defendia a centralização estatal. A expressão "socialismo utópico" foi então proposta por Engels para caracterizar tais experiências, cujo intuito fora desacreditá-las ao opor o termo "socialismo científico". Grande parte da população na Europa encontrava-se em condições de grande pobreza neste período. As iniciativas populares de organizações mutualistas nascem em condições muito difíceis pois não possuíam caráter legal. A lei buscava até mesmo evitar a constituição desse tipo de experiências de compartilhamento e cooperação no seio da classe operária.

No entanto, o papel e a contribuição dessas iniciativas acabaram por se impor, e essas inovações sociais ganharam gradativamente o reconhecimento dos poderes públicos. Estatutos jurídicos específicos se consolidaram progressivamente ao longo da segunda metade do século XIX e início do século XX. Essa normalização tardia vai permitir aos atores da economia social de se integrar no sistema econômico dominante. As cooperativas vão, então, participar da economia de mercado ocupando "zonas de atividade onde a intensidade de capital permanecia fraca". (LAVILLE, 2000, p. 532) As organizações mutualistas vão se fortificar e se banalizar. Os primeiros quadros militantes de tais organizações são progressivamente substituídos por profissionais dotados de uma forte cultura tecnocrática. A dimensão técnica ou funcional de tais organizações acaba primando sobre o projeto político inicial. Assim, o desenvolvimento da economia social é acompanhada da sua institucionalização ao longo do século XX. As organizações de economia social se banalizam e um grande número dentre elas adotam funcionamentos muito próximos das empresas mercantis com as quais elas acabam por se encontrar em concorrência.

Em resumo, e como consequência histórica, a perspectiva de uma economia social e solidária se enfraquece então num primeiro e longo momento. No seu lugar, dissemina-se uma economia social que se torna altamente institucionalizada ao longo do século XX e cujo papel vai se limitando ao de um apêndice do Estado. As organizações da chamada economia social hoje, em inúmeros países, a exemplo da França, passam a representar grandes es-

truturas tecnoburocráticas que dificilmente se distinguem, na sua dinâmica de funcionamento, de uma empresa privada ou pública. Diante disso, uma dinâmica complexa tenta reanimar esse campo cooperativista nos últimos anos em diversos países, a exemplo do Brasil, quando muitas iniciativas atuais buscarão reabilitar seus princípios históricos em nome de uma forte preocupação com a maior democratização de suas formas de organização. O campo vai encontrar-se assim ainda mais heterogêneo e muitas dessas novas cooperativas serão fortemente marcadas pela tensão entre, de um lado, as exigências e pressões de mercado para realização da sua dimensão econômica e, do outro, seu esforço em tentar aprofundar seus mecanismos de governança democrática.

A relação entre o econômico e o social na noção de economia solidária

O conceito de economia solidária se construiu em torno de um amplo espectro de experiências de auto-organização e de autogestão oriundas da sociedade civil e dos meios populares. Para os atores da economia solidária na Europa, trata-se de retornar a ambição inicial dos atores do movimento associacionista (CHANIAL, 2010) desde a primeira metade do século XIX, ou seja, democratizar a economia. (LAVILLE; SALMON, 2016) Vinculadas aos movimentos sociais, tais iniciativas afirmam uma forte dimensão política. (LAVILLE, 2010) Na disseminação do conceito de economia solidária no Brasil, ao menos três origens e influências específicas merecem ser destacadas. Uma primeira influência encontra-se nos próprios estudos sobre o tema empreendidos por autores nacionais, cujo marco de referência são os trabalhos de Paul Singer desde o final dos anos 1990. Uma segunda influência são os trabalhos de autores latino-americanos sobre o tema da solidariedade na economia, como o chileno Razeto nos anos 1970 ou o argentino Coraggio nos anos 1980. Já a terceira, influência se encontra em alguns trabalhos de estudiosos europeus, com especial destaque para a contribuição de Laville na França desde o seu livro seminal de 1994. Essas diferentes influências trazem em comum uma preocupação em refletir sobre práticas de organização socioeconômicas que são gestadas no in-

terior das sociedades numa afirmação crítica em relação aos fundamentos da racionalidade capitalista predominante.

No Brasil, de fato, o conceito de economia solidária intenta compreender uma grande variedade de inciativas de auto-organização socioeconômica partindo da sociedade civil e dos meios populares. Tais iniciativas revelam-se relativamente diversas no que diz respeito à área de atuação, modo de estruturação, natureza jurídica e grau de abrangência da prática, entre outros aspectos. Também chamada de economia popular e solidária, essa designação indica um campo institucional em processo de formação. (FRANÇA FILHO, 2006a) Neste, quatro instâncias principais o conforma: as inciativas socioeconômicas ou Empreendimentos Econômicos Solidários (EES); as entidades de Apoio e Fomento (EAFs) que são organizações de suporte aos EES como incubadoras de economia solidária ligadas às universidades ou organizações da sociedade civil; as formas de auto-organização política como os variados fóruns e redes de economia solidária em múltiplos níveis e escalas; e as instâncias políticas governamentais como secretarias, orgãos ou departamentos presentes em diferentes governos. (FRANÇA FILHO, 2006a)

No coração desse universo de experiências, os EES têm sido definidos a partir de cinco características fundamentais: a) são sociedades de pessoas, e não sociedades de capital – como as empresas privadas –; b) ao associar pessoas assumem, originalmente, função social, e, assim, a função mercantil é a ela subordinada, dela dependente; c) são associações de pessoas iguais e isso exige relações de poder paritárias com processos de tomada de decisão horizontais, dialogados e constituídos por consensos; d) a propriedade dos meios de produção é coletiva, assim como a apropriação do resultado econômico; e) o trabalho dos sócios não é assalariado. Ao contrário, nos ESS o trabalhador é, ele próprio, proprietário, tanto dos meios de produção, quanto do resultado econômico e da força de trabalho.

De fato, um dos traços característicos mais salientados tanto nas diferentes definições de EES quanto nos discursos dos sujeitos que atuam em tais iniciativas diz respeito à natureza autogestionária desses empreendimentos. Evidentemente que a autogestão é vivida na prática dos EES como um pro-

cesso de aprendizagem de uma cultura política de governança democrática e enquanto tal apresenta avanços maiores ou menores, conforme os diferentes casos refletidos no grau de maturação de cada experiência. Esse aspecto confere um conteúdo político particularmente importante no entendimento da ação e propósito da economia solidária, ressignificando o modo como os sujeitos concebem o trabalho em tais iniciativas.

De fato, o trabalho na economia solidária adquire outros significados para além da produção econômica em si. É como se atividade econômcia fosse diluída em outros sentidos ou servisse como um meio para outros objetivos. Para Max-Neef (2012), a dimensão econômica é um meio pois o trabalho – na economia solidária – preenche necessidades existenciais de ter, ser, fazer e estar não exclusivamente econômico-monetárias. A diluição da atividade produtiva em outros propósitos também pode-se observar para fora da ação organizacional em economia solidária, quando suas práticas são compreendidas como novas modalidades de ação pública num dado contexto local territorial (FRANÇA FILHO, 2013), isto é, quando EES através da sua dinâmica socioeconômica, estão respondendo por demandas de afirmação identitária, de preservação ambiental, de valorização de vínculos sociais ou de fortalecimento de lutas políticas – pelo acesso à terra, pela alimentação saudável e livre de agrotóxicos, pelo direito à moradia, à cidade, pela emancipação feminina etc.

É assim que o campo dos EES compreende um amplo e difuso inventário de experiências com seus respectivos públicos diversificados. Da economia solidária no Brasil participam pessoas com transtornos psicossociais – em tratamento de saúde em Centro de Atenção Psicossocial (Caps) do Sistema Único de Saúde (SUS), presidiários cumprindo pena em centros de detenção, donas de casa – em clubes de mães e associações comunitárias e de moradores –, trabalhadores da agricultura familiar, assentados da reforma agrária, quilombolas, nativos de florestas, pescadores, indígenas, artistas, catadores de material reciclável, profissionais, técnicos e especialistas do setor de serviços – a exemplo de Associações de Aassistência Técnica e Extensão Rural (Ater) –, além de todo o segmento de pessoas em situação de desemprego/desocupação, incluindo população em situação de rua. Junto a tais segmen-

tos atuam incubadoras universitárias, organizações da sociedade civil e, em alguns casos, gestores públicos.

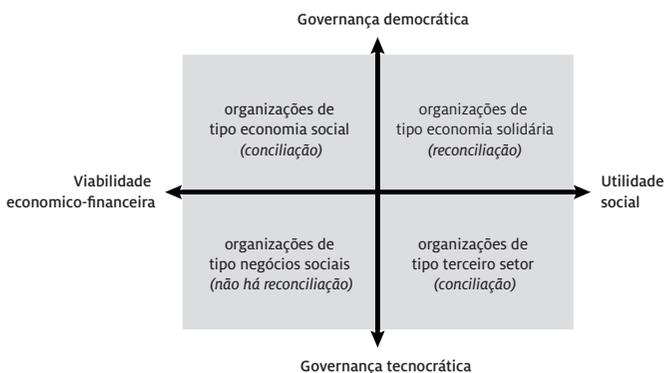
Os EES são também organizações distintas em termos de *status*, motivação para constituição e capacidades. São coletivos formais, informais, em vias de formalização ou em estágio de mudança de natureza – por exemplo, de associação para cooperativa. Têm origens, entre outros espaços e motivações, em clubes de mães, organizações comunitárias, na necessidade de controle pelos trabalhadores de empresa em estágio falimentar, na necessidade de capitalizar uma atividade produtiva, de fortalecer processos de compra de matéria-prima e insumos ou de fortalecer comercialização coletiva e de promover capital social e bem-estar de indivíduos e comunidades. Os EES são, ainda, organizações em estágios diversos de maturidade em termos de práticas autogestionários. Nesse quesito, merece destaque o fato de que, entre os EES existem aqueles com processo autogestionário definido e maduro, com práticas nítidas de decisão dialogada, transparência e ampla participação dos membros no processo de tomada de decisão, o que favorece a rotatividade na gestão e na liderança do coletivo. Em estágio intermediário, há empreendimentos que cultivam a participação dos membros, exercem transparência nos processos de tomada de decisão e gestão, mas, carecem de paridade no exercício do diálogo interno e na renovação de liderança. Não raro, são empreendimentos com membros em estágios diferentes de engajamento sociopolítico na comunidade e de compromisso com movimentos sociais, ou, com níveis de escolaridade distintos. Nesse caso, é facilmente constatada certa centralização de autoridade e poder no líder – que, por vezes, deseja que ocorra a rotatividade, mas, os próprios membros insistem em mantê-lo na direção, uma vez que o tomam como referência.

Os ESS são organizações constituídas por públicos distintos mediante propósitos e motivações diversos – de geração de renda, de complementação de renda familiar e, concomitantemente, de utilidade social – o que pode ser explicado a partir do segmento sociodemográfico dos trabalhadores. Defendemos que propósitos de geração de renda ou de complementação de renda e, na outra ponta, de utilidade social, têm relação direta com o perfil do públi-

co envolvido e sentidos que os membros atribuem à atividade associada que desenvolvem. Essa leitura ajuda a compreender por que em muitos desses casos empreendimentos revelam-se sustentáveis, em função da sua importante longevidade, mesmo obtendo baixo rendimento econômico-financeiro. (SINAES, 2013)

As condições da reconciliação

Num esforço de aplicação da nossa grade analítica proposta (ver figura 2) aos quatro casos que acabam de ser analisados, temos a Figura 3 a seguir. Nesta, identificamos três resultados diferentes em resposta à questão fundamental sobre em que medida práticas então designadas como socioeconômicas são capazes de produzir a reconciliação entre o econômico e o social. Os três resultados que serão interpretados a seguir são: a não reconciliação, a conciliação ou justaposição e a reconciliação.

Figura 3 – Tipologia da relação entre o econômico e o social

Fonte: adaptado de França Filho, Rigo e Souza (2019).

Verificamos a não reconciliação entre o econômico e o social no caso dos negócios sociais, pelo fato de tanto sua finalidade quanto seu modo de gestão encontrarem-se fundados em lógicas de separação do econômico em relação ao social. É assim com a primazia do enfoque da viabilidade financeira enquanto finalidade da ação organizacional. Os aspectos sociais nesse caso

são compreendidos como um efeito induzido ou colateral da atividade econômica. Os ganhos econômicos seriam então capazes de proporcionar, indiretamente, o atingimento da finalidade social, que aparece muito imprecisamente definida: um serviço a preço supostamente mais acessível à população considerada de baixa renda, doação de produtos do próprio negócio aos mais necessitados conforme volume de vendas etc. Do mesmo modo, em relação à governança, o empreendimento deve obedecer aos padrões rígidos de uma racionalidade tecnocrática considerada como condição para a eficiência do propósito organizacional. Reafirmando a compreensão do econômico conforme os mecanismos, princípios e valores mais característicos da racionalidade de mercado, os negócios sociais sacramentam a separação radical do econômico com o social.

Entre a não reconciliação e a reconciliação encontramos duas situações intermediárias, que aqui iremos definir como de conciliação ou de justaposição entre o econômico e o social. Entende-se por conciliação a coexistência justaposta do econômico e do social num mesmo projeto organizacional. Essa coexistência não permite o fusionamento – que levaria ao estado de reconciliação –, pois o econômico e o social nesse caso respondem por racionalidades muito opostas.

No caso do terceiro setor, o estado de conciliação que se observa se apresenta no sentido inverso do caso da economia social. O social está representado pela finalidade de utilidade social característica das organizações sem fins lucrativos, que historicamente não encontram na lógica da geração de recursos próprios, segundo o mecanismo da contraprestação financeira de produtos ou serviços comercializados, o foco principal da sua captação de recursos. Contudo, isso não conduz necessariamente à assimilação de processos de governança democrática. Muito pelo contrário, a grande maioria das organizações sem fins lucrativos adota os formatos mais convencionais de gestão tecnocrática ao ter como espelho de referência os modelos de gestão característico da administração de empresas.

Além disso, a literatura predominante sobre o terceiro setor não enxerga na democracia organizacional um elemento central ou estratégico para o cumprimento dos seus propósitos. E ainda, com a reconfiguração do atual cenário de financiamento das organizações da sociedade civil, cresce a dependência em relação aos financiadores privados, do mesmo modo que aumenta o número de tais organizações vinculadas ao setor privado – fundações empresariais, responsabilidade social corporativa etc. –, fazendo com que ocorra maior tendência de aproximação desse tipo com aquele dos negócios sociais. Muitas organizações sem fins lucrativos são agora convidadas a desenvolverem seu próprio portifólio de serviços a serem comercializados. Na resistência ou contra movimento, não podemos deixar de reconhecer os casos de baixa intensidade da governança tecnocrática em certas organizações da sociedade civil que embora fundem sua gestão em regras rígidas admite certo grau de democratização das decisões, caminhando na direção de sistemas mais isonômicos.

No caso da iniciativas de tipo economia social, especialmente refletida na realidade das organizações cooperativistas de porte mais elevado, admite-se o foco no resultado econômico através da busca da viabilidade financeira do empreendimento também compreendido como um negócio, mas, ao mesmo tempo, busca-se favorecer maiores níveis de participação na gestão através da valorização de mecanismos de governança democrática. É preciso, no entanto, reconhecer os diferentes graus de intensidade relativos a cada um dos quatro subcritérios. Em algumas cooperativas, por exemplo, pode-se observar baixa intensidade no foco da viabilidade financeira, com reafirmação do princípio contábil da sobra e maior valorização dos princípios históricos do cooperativismo que inclui a importância do desenvolvimento comunitário. Nesse tipo de situação, a finalidade organizacional se aproxima do quadrante da utilidade social. Em contraste, outros exemplos de cooperativas são reveladores de baixa intensidade na sua governança democrática e maior aproximação dos mecanismos tecnocráticos de gestão, que costumam ser acompanhados também de maior intensidade de foco na viabilidade financeira e distan-

ciamento da utilidade social na finalidade do empreendimento. Isso ocorre frequentemente nos casos de cooperativas que assimilam seu funcionamento à forma de empresas diante de pressões ambientais do seu setor de atividade característico de processos de isomorfismo institucional.

Finalmente, pode-se observar uma efetiva propensão à reconciliação entre o econômico e o social nos casos de economia solidária. Diferentemente de uma coexistência ou justaposição das duas dimensões, a reconciliação é compreendida como uma efetiva interação, envolvimento e/ou enraizamento do econômico no social. A natureza econômica do empreendimento torna-se indissociável de sua prática social, política, cultural ou ambiental. Duas características da dinâmica econômica incidido na prática organizacional costumam indicar a reconciliação: a) o descentramento do mecanismo de mercado na mobilização de recursos, ensejando a emergência de práticas mais colaborativas na gestão, com um maior apelo a princípios de solidariedade econômica, como a redistribuição e a reciprocidade; b) a ressignificação da própria prática de mercado na dinâmica do empreendimento, quando são introduzidos mecanismos de cooperação e solidariedade na conformação das suas relações de mercado através de pactos, acordos, arranjos e redes interatores de diferentes tipos e formas, apoiadas em valores e princípios tais como o comércio justo, as finanças solidárias, o consumo ético e consciente, entre outros. As condições para o efetivo exercício da reconciliação são também definidas pelo contexto territorial. EES não se definem independente do seu território de pertencimento.

O sentido da atividade econômica empreendida não se compreende sem uma relação com as condições sociais e história de vida das pessoas que dele participa, sua relação de identidade cultural com o lugar onde se situa. Frequentemente, EES se definem como agentes de desenvolvimento do seu território. O substrato econômico-material da atividade realizada pelo empreendimento não se compreende sem uma motivação de outra natureza que anima e conduz o projeto organizacional. Além disso, a busca pela autogestão das iniciativas pode ser vista como um esforço permanente de aprendizado

de um processo de governança democrático concebido como um princípio primordial da gestão. Refletindo sobre a questão da intensidade, observa-se entre os EES níveis variados de governança democrática conforme o grau de maturidade das iniciativas definido pela sua capacidade de aprendizagem, isto é, de mudança cultural.

Os quadrantes apresentados na Figura 3 apenas sinalizam um horizonte de possibilidades para cada contexto e realidade das iniciativas socioeconômicas na sua capacidade em desenhar diferentes formas de relação entre o econômico e o social. No entanto, esse panorama não é rígido ou estático, pois deve-se estar atento a diferentes trajetórias que podem ser observadas em cada quadrante. Ou seja, a intensidade com que se apresenta – em cada caso – cada um dos quatro indicadores relativos à finalidade e modo de operar a gestão define mais claramente o posicionamento estratégico do empreendimento. Essa posição ou "lugar" do empreendimento nos ajuda a melhor compreender seus desafios, seja do ponto de vista da natureza dos conflitos que o caracteriza, seja em termos do alcance estratégico de suas ações para a transformação almejada. São, portanto, nessas intensidades respectivas que vai se traduzir, com maior ou menor força, a não conciliação, a justaposição ou a reconciliação. Essa grade analítica pode ser vista então como um apoio para situar cada iniciativa diante de suas ambições e desafios próprios. Podemos concluir, em termos conceituais, que a reconciliação apenas consegue se exprimir através de um reenraizamento do econômico no social. Ora, nos marcos de uma relação econômica de mercado convencional não há margem de manobra para a reconciliação. A condição para tanto está no fato da prática organizativa efetivamente absorver princípios e lógicas de uma outra economia. Ela requer a expressão de uma governança democrática e a afirmação da utilidade social como finalidade.

Como esforço de síntese teórica da reflexão proposta neste tópico, anunciamos em resumo três conclusões que nos parecem particularmente fecundas:

a. em contextos de determinação econômica do social, torna-se inconcebível uma reconciliação do econômico e do social. Logo, segundo

os parâmetros e racionalidade convencionais do mercado não é possível operar essa reconciliação;

b. a reconciliação do econômico e do social pressupõe a ativação de dispositivos e mecanismos institucionais pressupondo não apenas a combinação de lógicas econômicas variadas, como a ressignificação dos princípios e práticas de mercado;

c. A reconciliação do econômico e do social pressupõe a institucionalização de um outro tipo de economia. Esse outro tipo de economia parece revelador de uma síntese histórica do passado com o presente bastante inspiradora ao, simultaneamente, apontar soluções inéditas para problemas contemporâneos e estar apoiado em princípios de organização econômica muito antigos, já que estes últimos remontam aos tempos em que a imbrincação entre o econômico e o social era parte inerente da natureza do próprio econômico – definido em seu sentido substantivo, como nos ensina a antropologia econômica.

Para finalizar esta parte, é importante especificar que a realização da reconciliação requer ainda uma dinâmica de aprendizagem e compartilhamento que não acontece sem uma série de desafios face à questão da sustentabilidade das iniciativas. A questão, então, é aquela de saber sobre: a) como operar, em termos práticos, o processo de reimbrincação, reenraizamento ou reintegração entre o econômico e o social; e b) nestes termos, como então a sustentabilidade se define. Levando-se em conta que essa reintegração é a condição de uma abordagem substantiva da economia, o problema da desmercadorização das mercadorias fictícias deve ser levantado e refere-se à construção prática da outra economia. Isso envolve uma reflexão em torno da organização de um processo de desmercadorização do ser humano, da moeda e da natureza.

RE-SOLIDARIZAR AS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA REIMBRICAÇÃO DAS MERCADORIAS FICTÍCIAS

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, a *Declaração da Filadélfia* reconheceu a necessidade de um novo modelo econômico que priorize o desen-

volvimento social. A economia era, portanto, vista como um meio a serviço da sociedade. Na esteira dessa declaração, as políticas econômicas regulatórias keynesianas acompanharam um longo ciclo de crescimento de 30 anos gloriosos. Esse período foi acompanhado pelo desenvolvimento de um estado de bem-estar social que permitiu a disseminação dos sistemas públicos de proteção e seguridade social – saúde, previdência e assistência – em muitos países. Durante esse período, as organizações da economia social – associações, cooperativas, organizações mutualistas – consolidaram-se, mas não tiveram capacidade para ter impacto político. Essas organizações foram banalizadas e em grande parte postas em concorrência com as empresas capitalistas. Isso resultou na obrigação de seguirem as mesmas regras de precaução e adotarem os mesmos padrões ou normas. Essa extensão da economia de mercado para além de suas fronteiras foi construída em torno da promoção da mercadoria e da "sociedade do espetáculo". (DEBORD, 1996) A transformação de uma economia de mercado em uma sociedade de mercado tornou difícil, se não impossível, afirmar uma sociedade consciente dela mesma. (JAPPE, 2003) Como resultado, esses anos de forte crescimento econômico vieram com o custo da adoção de pesticidas na agricultura, a implantação da indústria nuclear e a exploração abusiva dos recursos naturais do planeta. Os 30 anos gloriosos (1945-1975) também foram devastadores. (PESSIS; TOPÇU; BONNEUIL, 2015) Devoradores de energias – *energívoros* –, iniciaram a era do desperdício, desenvolveram a ideologia produtivista invisibilizando as vítimas de diferentes poluições industriais. A descolonização não eliminou as desigualdades entre os países nem permitiu a generalização das democracias.

No entanto, os movimentos de libertação em países do Sul tiveram como corolário o recrudescimento de novos movimentos sociais no norte: feminismo, insubordinação, ecologia. Assim, uma nova reflexão pôde aparecer e favorecer o nascimento de novas propostas econômicas voltadas para a transformação do sistema a partir do interior. Através da busca por um preço justo e o apoio as redes de produtores e de consumidores, iniciativas relevantes como o comércio justo, os circuitos curtos – como associações para a ma-

nutenção da agricultura camponesa –, as moedas sociais puderam aparecer. Vamos agora detalhar como essas iniciativas produziram modos de organização suscetíveis de responder aos desafios de gestão levantados pela mercadorização do mundo e iniciar um processo de reintegração ou reimbricação das mercadorias fictícias identificadas por Polanyi, ou seja, o trabalho, a moeda e a natureza.

Cooperativa de atividade e desmercadorização do trabalho

Para Weber, "colocar o trabalho a serviço de uma organização racional que fornece à humanidade seus bens materiais sempre apareceu aos representantes do espírito do capitalismo, incontestavelmente, como um dos objetivos de sua tarefa". (WEBER, 1964; p. 78) A partir daí, o gerenciamento científico de Taylor responde a uma tarefa eminentemente primordial. Ele não é um método como outro qualquer, mas o modo de pensamento da gestão. (COUTROT, 2018) Drucker não está enganado. Ele diz sem hesitação que a administração científica é mais do que uma filosofia de trabalho. Segundo ele, essa é a contribuição mais importante da América para o Ocidente depois da contribuição dos pais da Constituição. (DRUCKER, 1954) Embora a ideia possa provocar risos, não se pode negligenciar as forças econômicas que apoiam tal posição. Se faz necessário então concordar com Drucker que a questão é importante e que é preciso empreender uma análise crítica da dimensão científica da abordagem.

Conforme salienta Braverman, a gestão científica do trabalho é menos preocupada com o trabalho do que com sua adaptação sem limites às necessidades do capital. (BRAVERMAN, 1998) A gestão científica tem a missão essencial de garantir que "o trabalhador se adapte ao seu trabalho" (BOUQUIN, 2010, p. 164), sem jamais vislumbrar a solução oposta. Assim, os trabalhadores estão sujeitos a "uma perpétua instabilidade, à uma modulação permanente". (ALLARD-POESI, LOILIER, 2009, p. 7) Trata-se para Taylor, conforme revela Postone (2009), de controlar o desempenho do trabalhador com a ajuda de um cronômetro para tornar a entrega do trabalho objetiva. O desafio é, na

verdade, substituir "o trabalho vivo pelo trabalho morto [...] se não por categorias de mão de obra mais dóceis". (BOUQUIN 2010, p. 177) Por trabalho morto entende-se aqueles das máquinas, ou de homens transformados em máquinas – como mostra brilhantemente o filme *Tempos Modernos*, de Chaplin.

Assim, o pensamento tecnocrático "transformou os problemas sociais em problemas técnicos". (CHANLAT, 2013, p. 8) Mais fundamentalmente, a administração científica se sente enfraquecida quando ela deixa ao trabalhador o poder de decisão. (BRAVERMAN, 1998) Braverman enfatiza que "se os economistas admitem que os objetos são fabricados por seres humanos", eles esquecem entretanto que estes mesmos humanos são, eles próprios, "fabricados". (BOUQUIN, 2010, p. 164) Em outras palavras, os economistas – juntamente com os defensores do gerenciamento científico – negligenciam as construções sociais. O mercado – com a ajuda da concorrência que ele promove – é responsável pela destruição de solidariedades, opondo os empregados entre eles. (ALLARD-POESI; LOILIER, 2009) Existe uma conivência entre os dois tipos de gestão científica promovida por Taylor e Mayo. O primeiro é responsável pelo desempenho da produção de bens e serviços e o segundo, pelos danos causados pelo primeiro. (BRAVERMAN, 1998) O primeiro responde às necessidades da guerra econômica, o segundo procura tratar os feridos.

Assim, o taylorismo não está morto. Ele renasce constantemente de suas cinzas com a chave para novas precariedades. A uberização é uma representação contemporânea. Para Feher (2017), essa figura testemunha um deslocamento da questão social. O crescimento significativo do número de trabalhadores independentes – autoempreendedores – é representativo dessa mudança. Ela consiste em transformar, através do jogo da externalização de atividades – terceirização –, empregos que se beneficiam do *status* protegido de assalariado em atividades realizadas por empreendedores independentes. (ABDELNOUR; LAMBERT, 2014) Como observa Gorz, "a pessoa deve se tornar ela mesma uma empresa". (GORZ, 2003, p. 25) As grandes plataformas digitais mercantis desempenham um papel importante nessa precarização. Sua particularidade é exigir mais do que a sim-

ples disponibilização de uma força de trabalho. Com efeito, elas supõem para aqueles que se comprometem, a dupla disponibilização: de um capital de recursos e de um capital reputacional. Se tomarmos o caso do Uber, os motoristas devem disponibilizar para a plataforma um *smartphone*, um aplicativo configurado e um carro. O monitoramento realizado pelo aplicativo determinará e construirá o capital reputacional necessário para a continuação da atividade. Isso inaugura, segundo Feher, uma forma de titularização – ou securitização – financeira das relações humanas (FEHER, 2017), através do estabelecimento de uma relação entre investidores e investidos. A gestão se torna desencarnada. (DUJARIER, 2014) Motoristas de Uber não trabalham para a plataforma, eles são investidos pela plataforma. Cabe a eles serem atraentes para o investimento. Diante disso, as proteções habituais caem ou são contornadas. Num contexto em que a uberização do trabalho "é combinada com a hegemonia do capital financeiro, os governos que estão prioritariamente determinados a manter a confiança de seus credores dificilmente serão capazes de incluir a emancipação de todos os trabalhadores em seus cadernos de encargos". (FEHER, 2017, p. 149)

Postone (2009) observa que, para sair da dominação, é necessário deixar de considerar o trabalho como uma categoria trans-histórica para considerá-lo como uma categoria específica do capitalismo. (HARRIBEY, 2009) Portanto, trata-se de descrevê-lo em sua especificidade e contemporaneidade. É antes de tudo um sistema que mina seus próprios fundamentos. Como no mito grego de Eryschithon,[4] o capitalismo se autodevora (JAPPE, 2017) esgotando as próprias forças nas quais ele se apoia. Constata-se, desse modo, que o sistema engendra o mal-estar para os trabalhadores favorecendo sua autoexploração. Ele reforça a dominação existente, especialmente sua dimensão patriarcal. (JAPPE, 2017)

O capitalismo promove, assim, a produção – sob o controle de homens –, em detrimento das atividades ditas "reprodutivas" – muitas vezes invisibilizadas – que ocorrem "sobretudo na esfera doméstica e são geralmente

---

4 Erysichthon é um personagem da mitologia grega cuja fome insaciável o leva a se autodevorar.

atribuídas às mulheres". (JAPPE, 2017, p. 234) Assim, o estudo das representações da economia a partir das relações sociais de gênero destaca uma hierarquia que valoriza a produção de mercado em detrimento da reprodução largamente confinada dentro das categorias não mercantis e não monetárias. (LAVILLE, 2015). Sauvy (1965)[5] ironizava com o fato de que quando um burguês se casa com sua empregada doméstica, ele reduz o PIB. De fato, a esposa continua a trabalhar na casa, mas não recebe mais salário por esse serviço. Nessa situação, a produção de serviços permanece inalterada antes e depois do casamento, mas a esfera de mercado não a reconhece depois do casamento – já que não tem mais tradução monetária. O trabalho doméstico é, de fato, "apenas uma das expressões típicas de uma vasta economia da sombra, uma economia fantasma, que se desenvolveu em todas as sociedades industriais como complemento, senão fonte da expansão do trabalho remunerado". (GORZ, 2003, p. 105) O desenvolvimento promovido pela economia de mercado implica "o monopólio do trabalho remunerado em relação a todas as outras formas de trabalho" e "uma reorganização do ambiente de modo que o espaço, o tempo, os recursos e os projetos sejam orientados à produção e ao consumo, enquanto que as atividades criadoras de valores de uso, que satisfazem diretamente as necessidades, estagnam ou desaparecem". (GORZ, 2003, p. 107)

Está claro que as "desigualdades de acesso e controle das chamadas esferas produtivas e reprodutivas estão no centro das desigualdades de gênero" e que a marginalização das mulheres "tem sido alimentada pela sua exclusão ou dificuldade em acessar essas formas de riqueza, seja emprego, propriedade ou finanças". (GUERIN; HERSENT; FRAISSE, 2011, p. 15) Para escapar dessa aporia e da invisibilização de atividades essenciais às nossas sociedades, o quadro da economia substantiva de Polanyi parece particularmente adaptado. Incluindo no quadro da análise a reciprocidade, a economia doméstica e a redistribuição, ele participa da emancipação dos atores. Ele permite também

---

5 Alfred Sauvy é um economista, demógrafo e sociólogo francês falecido em 1990. Ele ficou conhecido pelo seu espírito crítico e sua ousadia ao quebrar ideias prontas.

pensar na reimbricação do trabalho. Ao concluir esta seção, gostaríamos de dar dois exemplos que testemunham essa capacidade da organização de servir à desconstrução de mercadorias fictícias. O primeiro diz respeito às cooperativas de atividade e de trabalho e o segundo às cooperativas de plataforma.

A primeira Cooperativa de Atividade e de Emprego (CAE) – Coopérative d'activité et d'emploi – nasceu na década de 1990, na França. O objetivo inicial desta proposta participava da vontade dos poderes públicos de encorajar os desempregados a criarem seu próprio negócio. A ideia inicial poderia parecer próxima de uma incubadora de empresas. Muito rapidamente, porém, a CAE explorou de maneira pragmática a ideia de mutualização do trabalho, isto é, "de empreendimento coletivo em que as pessoas protegem mutuamente, ao longo do tempo, suas carreiras profissionais". (DELVOLVÉ; VEYER, 2009, p. 2) O princípio de uma CAE consiste em assalariar os membros da cooperativa que são todos empreendedores individuais. Para isso, a CAE assegura a responsabilidade jurídica do coletivo e mutualiza a tesouraria de todos os seus membros. O salário pago pela CAE depende do nível de atividade de cada empreendedor. A força da proposta é que cada empreendedor permanece independente e senhor de suas decisões, desfrutando da proteção de um estatuto de assalariado.

Desde os primeiros contratos comerciais, "todo titular de projeto assina um contrato de trabalho com a CAE por um período indeterminado e se torna um empregado-empreendedor". (SANGIORGIO; VEYER, 2009). Ele está integrado na cooperativa "sem presumir o êxito futuro da (sua) atividade e acompanhado pela estrutura para esclarecer e lançar (seu) projeto". (SANGIORGIO; VEYER, 2009) A presença de um empreendedor no seio de uma CAE pode ser temporária ou de longo prazo. Isso depende de sua escolha pessoal e da evolução de sua atividade. A lógica de uma CAE é distinta de uma organização baseada no assalariamento. De fato, o portador de projeto numa CAE não é colocado numa relação de cliente com prestador de serviços. Em uma CAE, "acompanhantes e acompanhados estão associados ao mesmo projeto". (STERVINOU; NOËL-LEMAITRE, 2008, p. 70) A gestão adotada pela CAE permite geralmente não seguir os exercícios preestabelecidos e impostos, tais como a pesquisa de mercado, as previsões do ne-

gócios e/ou os critérios prospectivos de rentabilidade econômica. (SANGIORGIO; VEYER, 2009) A relação acompanhante/acompanhado é estabelecida no modo de paridade. O apoio dado ao portador do projeto não é "nem uma assistência e nem aconselhamento de gestão, mas um tipo de escuta benevolente e um acompanhamento entre pares". (SANGIORGIO; VEYER, 2009, p. 55) Além disso, a estrutura coletiva da cooperativa permite "romper o isolamento do portador do projeto e organizar um trabalho de acompanhamento coletivo, por meio de oficinas de intercâmbio de práticas, por exemplo". (SANGIORGIO; VEYER, 2009, p. 55)

As CAEs reivindicam uma abordagem política ao se recusarem a tomar como certo "a atomização da relação de trabalho". (DELVOLVÉ; VEYER, 2009, p. 2) Elas entendem lutar contra os efeitos perversos do desenvolvimento generalizado do autoempreendedorismo, assim como, contra as consequências da "desregulamentação do trabalho tanto quanto da flexibilização das relações econômicas". (DELVOLVÉ; VEYER, 2009, p. 2) Elas fazem isso não apenas assegurando a criação de empresas individuais, mas construindo "uma alternativa à estas, via um projeto de empreendedorismo coletivo". (SANGIORGIO; VEYER, 2009, p. 56) Seu objetivo é reverter o deslocamento da questão social apontada por Feher (2017).

Ao desenvolver a mutualisação dos recursos, qualquer CAE pode constituir uma base financeira suficiente para considerar o desenvolvimento do "seu próprio fundo de investimento, seu próprio fundo de resgate mútuo, seus próprios mecanismos para cobrir perdas operacionais". (SANGIORGIO; VEYER 2009, p. 57) Nesse sentido, observa-se a afirmação de duas dimensões importantes. A primeira é que as CAEs têm vocação para articular as dimensões sociais e profissionais ao reunir atores individuais portadores de projetos empreendedores juntamente com profissionais num mesmo espaço de solidariedade. A exemplo de lugares como os espaços de trabalho conjunto (*co-working*), *hackerspaces* ou *fablabs*, uma CAE como a Coopaname oferece "um espaço físico comum para profissionais de especialidades muito diversas, favorecendo assim encontros e associações inesperadas e, consequentemente, inovação e surgimento de projetos coletivos". (BUREAU, Corsani, 2015, p. 225). A segunda dimensão é que a vontade das CAEs se exprime no quadro

de uma resposta ampla face aos desafios da proteção social ao oferecer aos cooperados a possibilidade de um estatuto, de uma remuneração salarial, e de uma relação não fundada sobre os mecanismos de uma economia de mercado. Assim, a riqueza das CAEs "transbordam o valor de mercado das atividades que eles abrigam". (BUREAU; CORSANI, 2015, p. 228) Recusando-se a considerar o trabalho como uma mercadoria, as CAEs têm uma ambição emancipatória em relação aos seus membros e se inscrevem, de fato, na ação pública.

Outro exemplo de gestão substantiva do trabalho pode ser encontrado em cooperativas de plataforma que buscam responder aos novos desafios colocados pelo digital e sua mercadorização. Em seu relatório, Barbezieux e Herody mostram que o grande potencial da economia colaborativa não deve ofuscar a necessidade de reflexão sobre transparência, proteção social, taxação e sustentabilidade das plataformas digitais. (BARBEZIEUX; HERODY, 2016) A economia colaborativa gera mudanças significativas que podem colocar em questão o trabalho em sua forma clássica. Novas formas de trabalho aparecem agrupadas sob o termo *digital labor*. Eles "não têm o gosto, a aparência ou o cheiro de trabalho". (SCHOLZ, 2013)

Assim, quando um internauta utiliza um serviço *on-line*, ele fornece através do gerenciamento de seus dados pessoais um retorno sobre a operação na situação do algoritmo de processamento da plataforma do provedor. Essa atividade pode ser considerada como trabalho não remunerado realizado em proveito da plataforma mercantil, uma vez que a produção de valor é realizada na ausência de uma estrutura contratual. (CASSILLI, 2015) Os trabalhos sobre o *digital labor* são múltiplos e se referem tanto à valorização de dados pessoais dos internautas e seu uso, quanto à exploração de conteúdo produzido por amadores, ou à precarização de certas profissões. (BROCA, 2017) Levando em conta essas reflexões sobre o *digital labor* e as mudanças induzidas pela transição para uma economia do imaterial (GORZ, 2008), o movimento das cooperativas de plataforma propõem uma alternativa às plataformas de mercado. A ideia por trás desse renascimento cooperativo é a produção de plataformas digitais que sejam nativamente transparentes, democráticas, equitativas e sustentáveis.

O cooperativismo de plataforma consiste, assim, em articular a experiência histórica do movimento cooperativo com as necessidades sociais do uso da internet. (SCHOLZ, SCHNEIDER, 2016) Ele se define, então, como a busca por modelos democráticos de propriedade coletiva adaptados à internet e pensados em três tempos. (SCHOLZ, 2016). Primeiro, trata-se de clonar a tecnologia no coração de plataformas como Uber, Task Rabbit, Airbnb ou UpWork. Em um segundo tempo, trata-se de administrar essa tecnologia em um marco de solidariedade com a propriedade coletiva protegida por organizações não mercantis – sindicatos, cidades, associações, fundações, coletivos de cidadãos. Finalmente, é uma questão de definir princípios de ação para evitar todo tipo de mercantilização. Entre esses, pode-se citar: uma propriedade coletiva; o respeito aos trabalhadores; salários decentes; a transparência dos processos; a portabilidade dos dados; o envolvimento da comunidade de usuários nas decisões; um marco regulatório para definir e proteger os direitos de cada um etc. A força do movimento cooperativo de plataformas é poder abrir sinergias entre os atores da economia solidária e as comunidades associadas ao software livre. (CONATY; BOLLIER, 2014)

De acordo com Bauwens e Kostakis (2017), essa interseção abre cinco tipos de engajamentos portadores de sentido. Em primeiro lugar, as cooperativas abertas se comprometem a recusar a organização da escassez para fins comerciais. Elas reconhecem todas as contribuições oriunda da comunidade, praticando uma contabilidade aberta. Elas se inspiram em modelos de licenciamento público de código aberto para garantir um sistema justo de distribuição e compartilhamento de valor com licenças CopyFair.[6] Elas adotam ferramentas de *design* aberto que podem oferecer uma garantia contra as estratégias de obsolescência planejada. Enfim, elas se coordenam mutuamente com sistemas logísticos abertos para promover a economia circular e reduzir a geração de resíduos.

6 As licenças CopyFair se inspiram em licenças de software livre e incentivam a atividade comercial fundada na reciprocidade. A CopyFair requer dos usuários comerciais uma forma comprovada de reciprocidade dentro da comunidade de compartilhamento. Essa contribuição aos comuns é eventualmente financeira.

As reflexões em torno das cooperativas de plataforma são articuladas com a questão da proteção dos dados sociais. Historicamente, a modernidade é acompanhada por um duplo movimento em que o trabalho deixa a esfera privada para entrar no espaço público e onde o controle social sobre os indivíduos diminui em favor do desenvolvimento de um espaço para a intimidade. (GORZ, 2004) O que observamos nos últimos anos com a hegemonia das plataformas mercantis é a reversão da ordem anterior. A confidencialidade dos dados privados não é mais garantida e a intimidade é cada vez mais exposta no espaço público. Essa perda de privacidade é o resultado de um déficit regulatório por parte dos atores públicos. Assim, como apontam Maurel e Aufrère (2018), é o mercado que regula cada vez mais o uso de dados pessoais. Essa regulação passa por uma negociação contratual e um acordo entre as partes. No entanto, há tanta assimetria entre a plataforma e um indivíduo isolado que a negociação não pode existir na prática. Existe aí um espaço que deve ser regulado por um direito social. Nesse contexto, associações de usuários e coletivos de defesa de direitos têm um papel determinante a desempenhar para que isso aconteça. Para Casili (2013), as associações e coletivos são capazes de criar um modelo de privacidade como negociação (onde) a vida privada deixa de ser um direito individual para se tornar uma negociação coletiva. (CASILI, 2013) Maurel e Aufrère (2018) sugerem um quadro em três tempos para organizar este modelo e prevenir as derivas. Eles propõem :

– promover ações coletivas – ações de grupo ou *class actions* – para permitir que os indivíduos façam valer perante os tribunais a defesa de seus direitos individuais contra as plataformas, através de representantes como associações;

– fortalecer a proteção dos usuários nas condições gerais de uso de plataformas sob o modelo de acordos coletivos – para que possam ser objeto de recursos na justiça –;

– passar de uma portabilidade individual para a portabilidade cidadã, ou seja, permitir que os usuários de um serviço *on-line* recuperem os dados que confiaram a um operador para serem transferidos para um concorrente ou utilizá-los conforme seus próprios propósitos.

As CAEs, como as cooperativas de plataformas, são formas organizacionais que compartilham a mesma intenção de reintegrar o trabalho, a fim de libertá-lo da lógica do mercado. Essas duas iniciativas mostram que hoje é possível resolidarizar a organização sobre a questão do trabalho. É, no entanto, responsabilidade das políticas públicas se voltarem para a sustentabilidade e proteção dos dados individuais, promoverem tais experiências na luta pela desmercadorizaação do trabalho. Como Gorz recorda "a reviravolta que essa luta vai tomar depende da forma civilizada ou bárbara que a saída do capitalismo tomará". (GORZ, 2008, p. 39)

Moeda social e desmercadorização da moeda

Como pensar tanto na teoria quanto na prática um movimento de desmercadorização da moeda? Um número cada vez mais crescente de experiências em curso atualmente nos mais diversos países que buscam outras formas de apropriação do dinheiro apontam alguns caminhos. Sob a denominação de moedas sociais, locais ou complementares, tais experiências têm sido objeto de uma série de novos estudos que reforçam outras possibilidades de interpretação da moeda. Essas outras possíveis interpretações entendem a moeda não estritamente em termos econômicos e unicamente como moeda de mercado. (ZELIZER, 2005) De fato, a partir do início do século XX, as discussões sobre a moeda no campo da economia passaram a se concentrar na questão da sua suposta neutralidade. Nesse sentido, a moeda é entendida como um instrumento de troca, incapaz de afetar as relações entre as coisas e as pessoas que participam do conjunto das trocas. Essa ideia de neutralidade monetária se exprime principalmente através da universalização das funções de contar e medir. Entretanto, a sociologia e a antropologia econômica já colocaram amplamente em evidência o caráter inerentemente social e institucional da moeda. (ZELIZER, 2005; LIETAER; KENNEDY, 2010) A análise de Lietaer e Kennedy (2010) criticam a neutralidade da moeda a partir de estudo realizado sobre sistemas de trocas com moedas complementares na Alemanha. Esses autores mostram que, no seio desses círculos de intercâmbios, os

amigos aceitam ser pagos em moeda social por uma ajuda, e até rechaçam o pagamento em moeda oficial nessas ocasiões.

Para a antropologia econômica, a moeda não é única, uniforme e generalizada, mas existe de formas múltiplas. (POLANYI, 2012) Diversos estudos mostram a variedade histórica dos tipos, usos e funções da moeda. Em algumas sociedades antigas, o sistema socialmente construído era complexo e contava com uma hierarquia definida entre os diferentes tipos de moedas – moeda para os casamentos, moedas para regulamentar as disputas, entre outras. Em função de sua utilização na vida cotidiana, as moedas adquirem significações diferentes. (ZELIZER, 2005) Sendo assim, não haveria uma moeda abstrata, mas várias moedas relacionadas ao agente que a usa e ao contexto onde se insere. Assim, como criamos a linguagem própria em tal e qual contexto, criamos marcas socialmente coerentes nas moedas. Além disso, a moeda também existe fora do mercado e se submete a diferentes estruturas culturais e sociais. A moeda, vista como um fenômeno de mercado, não dá conta de tratar amplamente o fenômeno, acabando por deixar de lado certas moedas, não fungíveis, não portáveis, subjetivas, e, consequentemente, qualitativamente heterogêneas. (BLANC, 1998; ZELIZER, 2005) Em suma, a moeda pode ser singular e não cambiável, e o mais insubstituível dentre os objetos pessoais. (ZELIZER, 2005)

Recuperando a abordagem antropológica da moeda

Os economistas ortodoxos oferecem uma narrativa muito particular sobre a origem da moeda, que se conta da seguinte maneira: haveria uma idade de ouro – aquela das sociedades primitivas marcadas por um comunismo original – em que todas as riquezas eram repartidas entre os membros e as trocas entre as comunidades eram regidas pelo escambo. No entanto, seu crescimento tornou finalmente necessário a aparição de um meio de troca e a moeda se impôs então como um mecanismo de expressão do valor das coisas e um meio de reserva para trocas futuras..., e é assim que se termina essa história. Para a antropologia, essa história resumida é uma fábula (CAILLÉ, 1994), pois carece de respaldo na realidade. (RIGO; FRANÇA FILHO, 2017)

De fato, a antropologia econômica nos evidencia que a moeda tem origem nos sistemas de trocas recíprocas, estabelecidos nas sociedades ancestrais e pré-modernas. Por exemplo, na Grécia antiga, os objetos e seus respectivos valores dependiam enormemente do reconhecimento mútuo entre as pessoas, do tipo de objeto, do *status* entre pessoas diferentes, formando-se categorias de valores de uso numa estrutura de relações solidárias relativamente complexa. (AGLIETTA; ÓRLEANS, 1990) A moeda, então, pode ser vista como um emaranhado de dívidas e créditos na sociedade, os quais a formam e a constroem. A moeda é um "elo que unifica os sistemas de dívida. Ela é uma representação ativa da sociedade como um todo, pois participa desde o início de sua construção". (THÉRET, 2008, p. 3) Sob essa perspectiva, a dimensão simbólica da moeda destaca-se, tendo em vista que o entendimento é o de que ela opera como um símbolo que se relaciona com outros símbolos do sistema, dentro do qual os significados são compartilhados, trocados e fazem sentido.

Numa concepção intermediária entre a exclusivamente simbólica e a exclusivamente econômica, a moeda é entendida como uma forma institucional conectando pessoas e coisas, um sistema de regras que faz com que "a coisa distinta das pessoas" que foi escolhida para representar certas relações entre pessoas, o faça legitimamente. (THÉRET, 2008) Na moeda de mercado, a dívida tornou-se dissociada da pessoa do devedor, devido à expansão das relações mercantis, potencializada pela possibilidade de acumular. Para Aglieta e Órleans (1990), comprar sem ter que pagar imediatamente, bem como ampliar as dívidas transferindo-as a terceiros, provoca uma ampliação no tempo e no espaço, modificando as obrigações monetárias. Um exemplo que ajuda a compreender a concepção antropológica da moeda relaciona-se à poupança funerária. Em meados do século XX, as despesas com o funeral dos entes queridos eram consideravelmente elevadas, mas uma despesa das mais importantes, mesmo para os mais pobres. Era uma questão de honra poder ser enterrado com distinção e, no caso dos ricos, com pompa. Sob a perspectiva da racionalidade econômica, os gastos excessivos com funeral seriam um ato irracional, mas era perfeitamente compreensível do ponto de vista moral. (ZELIZER, 2005)

As pesquisas etnográficas têm contribuído sobremaneira para o entendimento da moeda e se contrapõem às explicações e interpretações da economia sobre os usos que algumas sociedades antigas fazem de suas moedas. Por exemplo, Rospabé (1995) mostra que os bens preciosos utilizados por essas comunidades como moedas não são usados para comprar bens ou serviços, "mas como símbolos, garantias, contrapartidas, que eles pensam ser primordiais e substanciais à perpetuação da vida". (ROSPABÉ, 1995, p. 22) Dentre os inúmeros exemplos apontados por Rospabé (1995), o pagamento pela noiva nas sociedades arcaicas é considerado o tipo de pagamento mais comum e talvez mais antigo. O autor utiliza-se de análises profundas e detalhadas das relações sociais envolvidas nesse tipo de pagamento que se mostram contrárias à tese de "comprar" uma mulher. Em essência, o autor mostra as relações que se formam entre os grupos dos doadores – familiares da mulher – e os grupos dos recebedores – familiares do marido –, relações essas que se caracterizam como uma dívida de vida. O pagamento com a moeda não liberta, ou seja, não dispensa de obrigações futuras, ao contrário, paga-se para manter uma dívida. Assim, "[...] longe de adquirir definitivamente uma mulher e seus filhos, os 'pagadores' da mulher se tornam endividados para com àqueles que são 'doadores' das suas filhas". (ROSPABÉ, 1995, p. 41; RIGO; FRANÇA FILHO, 2017)

Se a antropologia da moeda como campo do conhecimento indica a diversidade de usos e funções da moeda em diferentes sociedades e culturas ao longo da história, as diferentes manifestações de uso da moeda hoje reafirmam a necessidade desse olhar ampliado. Entretanto, como entender o atual inventário de tipos e formas de moeda?

Uma pluralidade de moedas: paralela, complementar, local, social

Para Blanc (1998), as moedas paralelas constituem-se num amplo conjunto de instrumentos monetários. São denominadas "paralelas", porque se justapõem dentro das carteiras dos agentes, coexistindo e complementando a moeda nacional. Tais moedas, denominadas "complementares" por Lietaer e Kennedy (2010), têm se manifestado em diversos países e sob as mais va-

riadas formas, inclusive, em países que não passaram por crise financeira ou por algum tipo de recessão econômica, como poderia se pensar. (BLANC, 1998; LIETAER; KENNEDY, 2010) No entanto, alguns casos são notórios, como o caso da Argentina, onde o endividamento das províncias foi o principal motivo para o surgimento de moedas complementares, precisamente a partir de julho de 2001. (COLLIAC, 2005) As moedas paralelas provinciais na Argentina foram amplamente aceitas, inclusive pelo Estado Federal. Dentre elas, a *Patacón*, moeda paralela em Buenos Aires, era utilizada para pagar dívidas públicas, chegando a 80% do pagamento das pensões e salários. Além disso, outras instituições, como as bancárias, foram se adequando a essa realidade, passando a aceitar e abrir contas na outra moeda. As influências dos usos dessas moedas foram amplas e complexas, a ponto de, por exemplo, as *Lecops*, do governo federal, e as Patacones, serem encontradas em outras províncias e não apenas em Buenos Aires, havendo casos, inclusive, em que o número de Patacones era maior do que as moedas da outra província. (COLLIAC, 2005) Assim, há incontáveis exemplos sobre moedas alternativas, cada qual com suas especificidades e surgidas em contextos específicos em resposta a situações também específicas. De modo geral, as manifestações de moedas paralelas, ao contrário do que se possa pensar, não concorrem com a moeda nacional, pois são hierarquicamente inferiores, na medida em que não são utilizadas para certas transações formais como no caso de pagamentos de impostos e taxas. (BLANC, 1998; LIETAR; KENNEDY, 2010)

Vale destacar outro exemplo de moeda complementar que não faz uso, necessariamente, do papel moeda, mas apenas das horas de trabalho dedicadas pelos membros. O sistema mais conhecido é o Time Dollar, experiência encontrada frequentemente nos EUA, e que consiste na troca de serviços – ou horas de serviços – entre vizinhos ou membros de uma rede local. Assim, ao receber uma hora de serviço de alguém, uma hora de serviço é debitada do recebedor e uma hora é creditada para o prestador do serviço e, como uma hora é sempre 60 minutos, não existem juros ou inflação.

De acordo com Soares (2009, p. 255), "moeda social é uma forma de moeda paralela instituída e administrada por seus próprios usuários, logo, sua emissão é originada na esfera privada da economia". Os sistemas de moedas locais procedentes de coletividades de pessoas com vocação não comercial, apoiados pela lógica da circulação da riqueza e organizados "sobre a base de uma dívida social indefinidamente mantida" (BLANC, 1998, p. 85), a exemplo dos Local Exchange Trading Systems (LETS) nos países anglo-saxônicos e dos Systèmes d'Échanges Locaux (SELs) na França, são denominadas de sociais, comunitárias, solidárias ou mesmo regionais ou locais por Lietaer e Kennedy (2010, p. 76). No Brasil, são frequentemente chamadas de "moedas sociais" (BÚRIGO, 2010; MENEZES; CROCCO, 2009; SOARES, 2006, 2009) e, de acordo com França Filho e Silva Júnior (2009), a razão para a denominação "social" diz respeito ao fato delas estarem a serviço das comunidades que as criam e implementam, no intuito de apoiarem na resolução dos seus problemas sociais e econômicos.

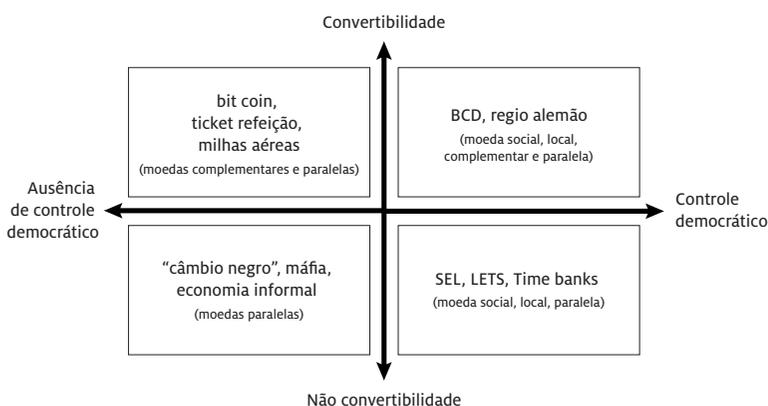
Qual relação entre moedas sociais, paralelas, complementares ou locais?

É precisamente essa dimensão de um controle social ou democrático do dinheiro que tem se constituído no critério mais referido para a definição de moeda social no Brasil e na América Latina de certa forma. Razão pela qual seu uso tem sido invocado em inúmeras experiências de caráter eminentemente associativo ou sem fins lucrativos. Esse caráter social ou democrático não impede sua percepção também enquanto moedas paralelas, na medida em que podem constituir um circuito econômico paralelo ao circuito oficial do dinheiro, conformando uma situação de coexistência num mesmo contexto de sociedade. A coexistência, neste caso, acontece mais na forma de coextensividade, pois não há interação – ou vínculo algum – entre a moeda social vista como moeda paralela e a moeda oficial. Contudo, se as moedas sociais podem ter caráter de moeda paralela, por outro lado, uma grande parte das moedas paralelas não são moedas sociais pelo simples fato de não esta-

rem baseadas em mecanismos democráticos de controle da sua circulação ou gestão. O caráter complementar da moeda social aparece quando, para além da dimensão de moeda paralela, ela interage com a moeda oficial através de algum mecanismo de convertibilidade. Nesse caso, a moeda social funciona como um circulante local da economia, entretendo relação de paridade com a moeda oficial e sendo passível de câmbio segundo critérios e regras específicas definidas numa relação de acordo social prévio entre atores e instituições num dado contexto territorial. Entretanto, a grande maioria das moedas complementares não são moedas sociais pelo simples fato de não serem emitidas por instituições democráticas ou circularem segundo critérios ou princípios democráticos.

Já o caráter local tem necessariamente acompanhado as práticas de uso de moedas sociais em razão do seu compromisso com a resolução de problemas concretos em contextos territoriais específicos. Ou seja, o caráter local nas moedas sociais é indissociável da natureza democrática do dinheiro. Algumas inovações recentes, como veremos a seguir, ampliam a perspectiva local de uso das moedas sociais através da articulação em rede das iniciativas responsáveis pela gestão da moeda social. Contudo, a capacidade de uma moeda social deixar de ser local acontece apenas na sua versão eletrônica – conforme veremos através do exemplo da plataforma e-dinheiro dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) no Brasil. Em resumo, moedas sociais têm caráter cumulativo. Elas são necessariamente paralelas, podem ser complementares em alguns casos e são necessariamente locais, podendo extrapolar a dimensão local na sua versão de moedas sociais eletrônicas em alguns casos.

A Figura 4 a seguir tenta resumir as quatro características das moedas. Esse exercício não se presta à proposição de uma tipologia das moedas já realizadas por uma obra de referência de Blanc (2011). Em particular, Blanc mostrou como os tipos-ideais de moedas comunitárias, complementares e locais se combinam para oferecer uma grande diversidade de formas concretas de moedas sociais. De nossa parte, destacamos a importância do controle democrático na definição das moedas sociais como um elemento distintivo de análise.

Figura 4 – Panorama dos tipos de moedas paralelas

Fonte: adaptado de Eynaud e França Filho (2019).

Quando a conversibilidade é combinada com o controle democrático na gestão da moeda, a moeda social é ao mesmo tempo: local, complementar, paralela. A condição de desmercadorização da moeda social é precisamente a do seu controle democrático. Quando o controle democrático ocorre sem convertibilidade, há um aprofundamento da desmercadorização da moeda, que se afirma mais como moeda social e paralela e menos como moeda complementar ou local. Isso porque, nessas experiências, o local é representado ou substituído pelo grupo. A experiência pode, assim, ganhar em profundidade e, portanto, em autonomia, e perder em extensão, isto é, dificultar a chegada de novos entrantes. Em termos estratégicos, a transformação num caso desse tipo é tão radical que ultrapassa o tempo de uma transição, lenta e gradual, permitindo o aprendizado de quem não dispõe dos mesmos valores socioculturais daqueles que estão no grupo que compartilha a moeda.

Moedas sociais e bancos comunitários de desenvolvimento (BCDs) no Brasil

Reafirmando a centralidade da dimensão democrática, as moedas sociais podem aparecer de várias formas, como bancos de horas, sistemas de crédito mútuo, moedas complementares ou moedas sociais locais. (PRIMAVERA,

2003) Geralmente, são criadas moedas sociais para remediar a escassez de dinheiro, distribuir riqueza, gerar conscientização e apoiar as economias populares. É por isso que muitos autores reconhecem que as moedas sociais vão além de um papel econômico e se revelam um instrumento político, social e cultural. (ALBUQUERQUE, 2003; MELO NETO; MAGALHÃES, 2005, MENEZES; CROCCO, 2009; RIGO, 2014) Ao analisar a moeda social do ponto de vista dos bancos de tempo, Soares (2009) afirma que elas são: "o reflexo de uma busca para colocar a economia a serviço dos objetivos sociais e a reintegração de seus valores à esfera sociocultural. Nessas condições, a moeda social deve ser vista como uma instituição abertamente normativa, associada a pessoas que compartilham os mesmos valores". (SOARES, 2009, p. 255) A autora também argumenta que as moedas sociais são usadas nas práticas de reinvenção da economia. (SOARES, 2009; RIGO; FRANÇA FILHO, 2017)

Um dos exemplos mais expressivos de moedas sociais no Brasil tem sido protagonizado nos últimos anos no Brasil através da experiência dos bancos comunitários de desenvolvimento (BCDs), considerada um tipo associativo muito específico de construção das finanças solidárias na prática. (FRANÇA FILHO, 2013) Com a moeda social, os BCDs incentivam os moradores a comprar localmente e promover a circulação de dinheiro no local, impedindo a saída da riqueza do território. (RIGO, 2014; RIGO; FRANÇA FILHO 2017) Nesse sentido, são vistos como o principal instrumento dos BCDs para promover o desenvolvimento. As moedas sociais favorecem a compra dentro da localidade, valorizam o comércio local e incentivam a criação de novos postos de trabalho na comunidade. (MELO NETO; MAGALHÃES, 2005; MENEZES, CROCCO, 2009; PASSOS, 2008) Com eles, o território se torna um grande clube de trocas cujos benefícios vão além do econômico. Assim, as moedas sociais podem contribuir para a formação de pessoas e o empoderamento das comunidades. (MELO NETO; MAGALHÃES, 2005; PASSOS, 2008)

As principais características das moedas sociais dos BCDs são as seguintes: (a) são concebidas como complemento da moeda nacional sem intenção de substituí-la; b) são fabricadas com componentes de segurança; (c) circulam livremente no comércio local, geralmente oferecendo descontos àqueles que

os usam; d) podem ser convertidas na moeda oficial somente quando os comerciantes precisam comprar bens fora da comunidade. (MELO NETO; MAGALHÃES, 2006) Podemos acrescentar a isso a falta de juros cobrados por seu uso para desencorajar seu acúmulo e melhorar a circulação. Finalmente, elas se baseiam no controle social. (ALBUQUERQUE 2003, MENEZES; CROCCO, 2009) O acesso à moeda social é voluntário. É acessado mediante a solicitação de empréstimos diretamente do BCD, recebimento de pagamento em moeda social, troca direta no BCD ou empresa local. (MELO NETO; MAGALHÃES, 2006)

O objetivo dessas moedas sociais é circular o máximo possível no território, pois sua missão é "promover os intercâmbios necessários para a durabilidade e o desenvolvimento de um grupo, comunidade e/ou sociedade". (ALBUQUERQUE, 2009, p. 200) Para que a moeda social circule e promova o desenvolvimento do território, conforme Melo Neto e Magalhães (2006), é necessário que todos os interessados – BCD, comerciantes e residentes – ajam de maneira concertada. Para esses autores, o nível de organização de cada BCD, a história da comunidade e o contexto sociopolítico do local são os principais fatores a serem considerados. Um impacto negativo pode ser expresso: a) quando comerciantes ou residentes não querem aceitar a moeda – por medo, ignorância ou simplesmente porque não desejam ingressar no sistema –; (b) quando o BCD não tiver controle sobre a circulação e sobre a quantidade armazenada; c) quando não há incentivos para seu uso. (MELO NETO; MAGALHÃES, 2006)

O enraizamento territorial dos BCDs

Os BCDs podem ser considerados práticas financeiras solidárias, favorecendo economias populares localizadas em territórios com baixo índice de desenvolvimento humano. (FRANÇA FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009) Estruturados a partir da dinâmica associativa local, os BCDs contam com uma série de ferramentas para gerar e aumentar a circulação da riqueza no território. Para esse fim, alguns eixos centrais de ação podem ser articulados em um processo de intervenção: fundo de crédito solidário, moeda local, feiras de produtores locais e formação em economia solidária. Diferentemente das práticas

tradicionais de microcrédito voltadas para uma organização individual, os BCDs fazem parte de um território, entendido como um bairro popular em uma área urbana, uma comunidade tradicional e/ou rural ou um pequeno município.

Os BCDs buscam investir simultaneamente em capacidade de produção, geração de serviços e consumo territorial. Para isso, financiam e orientam a construção de iniciativas socioprodutivas, a prestação de serviços locais e o consumo local. Além da disseminação de microcréditos com múltiplos propósitos, o objetivo do BCD é construir redes locais da economia solidária, coordenando produtores, prestadores de serviços e consumidores locais. Estes também são chamados de redes de *prossumidores* ou de *prossumatores*. (MELO NETO; MAGALHÃES, 2008) Trata-se de associar produtores, consumidores locais e todos os atores do território interessados na instalação de circuitos curtos. Essas redes intentam romper assim a dicotomia clássica da relação entre produção e consumo, característica da lógica convencional de mercado, ao reunir aquilo que foi separado – ofertantes e demandantes. Nesse sentido, tais redes buscam concretizar a expressão de uma outra economia em seu território. Seu objetivo é fortalecer as economias locais e reorganizá-las para promover o desenvolvimento territorial solidário, razão pela qual os BCDs se afirmam como atores de um movimento de economia solidária. Eles fazem isso através de fóruns regionais e nacionais e através da rede brasileira de bancos comunitários. (RIGO; FRANÇA FILHO, 2017; FRANÇA FILHO, 2013)

A criação de um BCD supõe a expressão de um desejo coletivo e a forte mobilização dos atores do território. Na partida, o BCD deve constituir um capital financeiro básico para seu fundo de crédito, dispor de recursos financeiros suficientes para cobrir seus custos operacionais, formar uma associação e ter pessoas qualificadas para as funções de análise de crédito, aconselhamento, assistência e mediação com a comunidade. Um aspecto importante do funcionamento de um BCD é a segurança fornecida pela existência de um controle baseado em relações de proximidade e confiança mútua. Ao registrar um pedido de crédito, o agente do BCD pode usar o conhecimento da rede de

vizinhança para concluir sua análise. Essa mesma rede é uma garantia adicional para o pagamento de créditos. Quatro princípios caracterizam os BCDs: a) a coordenação da iniciativa e a gestão dos recursos são orientados pela comunidade; b) a concessão de microcrédito é guiada pelo desejo de servir a comunidade de maneira justa; c) a gestão dos empréstimos é baseada em relações de proximidade e num controle mais social do que econômico; d) a criação de instrumentos para incentivar o consumo local. Como no exemplo da moeda social, neste último caso, que em geral encontra elevada receptividade entre os produtores, comerciantes e consumidores locais.

Das moedas sociais às moedas sociais eletrônicas

Atualmente, existem cerca de 100 BCDs em todo o território brasileiro reunidos na mesma rede nacional. A inovação recente mais importante é a criação de uma moeda social eletrônica. Se as moedas sociais de cada BCD são únicas e válidas localmente, agora elas podem ter uma extensão por meio de uma moeda social eletrônica comum. Isso permite o uso dentro e fora do território local. O uso dos BCDs de uma moeda social eletrônica foi possibilitado pelo desenvolvimento de uma plataforma ou aplicativo independente. Graças a essa plataforma, membros, residentes ou comerciantes podem realizar *on-line* – internet, telefonia móvel – diferentes tipos de transações financeiras – transferências, compras, pagamentos, recarga de crédito telefônico, solicitação de crédito, extratos etc. Essas funcionalidades permitem uma maior circulação e difusão da moeda social no nível local. A plataforma é gerida pela rede de BCDs em nível nacional. Ela dispõe de estrutura jurídica própria e governança democrática. O desenvolvimento da plataforma foi viabilizado pelo arcabouço legal (nº 12.865/2013) estabelecido pelo governo brasileiro para regular a circulação de moedas eletrônicas no país. A principal novidade dessa lei foi permitir que certas instituições que não pertencem ao sistema financeiro – como algumas organizações da sociedade civil dedicadas ao microcrédito – pudessem gerir transações financeiras no limite de até 500 milhões de reais.

Com a plataforma eletrônica de gestão das moedas sociais, os BCDs abrem um novo horizonte, não apenas para quem faz financiamento solidário, mas também para todos os envolvidos na economia solidária. Isso porque essa experiência favorece um nível de crescimento nunca antes imaginado. De fato, esse sistema permite que os recursos da economia de mercado sejam redirecionados para a economia solidária por simples operações *on-line* dos usuários. Essa é uma oportunidade para o BCD construir patrimônio significativo e ter poder de reinvestimento nos territórios. Esse horizonte de possibilidade não deixa de ter grandes desafios. Em primeiro lugar, a plataforma da rede nacional de BCDs deve enfrentar a concorrência dos principais *players* financeiros, mas também de uma infinidade de pequenos *players FinTech*. Eles veem o campo das moedas eletrônicas como um novo mercado e fazem inúmeras ofertas de serviços, especialmente, ofertas disponíveis pelo celular.

Resta ao BCD a força de seu projeto político baseado em outra economia. Isso pressupõe a participação ativa dos habitantes em cada território pertencente aos BCDs. São justamente os próprios moradores, enquanto parceiros e usuários da plataforma, que constituem a força da rede nacional. A estratégia do BCD visa então fortalecer sua inclusão em uma economia solidária, atendendo aos requisitos legais do seu campo de atividade. É, acima de tudo, um desafio de legitimidade para as práticas de finanças solidárias.

Incubação solidária e desmercadorização da natureza

Observamos no tópico anterior, através do exemplo de uso das moedas sociais com os BCDs no Brasil, que o propósito da iniciativa extrapola seu nível apenas organizacional. As práticas dos BCDs apenas fazem sentido quando favorecem processos de articulação entre atores e instituições num dado contexto. Enquanto dispositivo, os BCDs se destacam nessa estratégia de construção de redes para o desenvolvimento local pela sua própria natureza nucleadora, isto é, sua capacidade em mobilizar tanto os sujeitos individuais quanto os estabelecimentos e instituições do lugar. Os instrumentos utilizados pelos BCDs constituem os meios para favorecer sua vocação articuladora, sendo a moeda social um elemento privilegiado.

Se o território representa a terra onde habitam as pessoas, e a terra, por sua vez, simboliza a própria natureza ou ecossistema de vida dos sujeitos, então, pensar uma ação mais ampla de reapropriação do território pelos próprios sujeitos que nele habitam pode ser visto como um processo de desmercadorização da natureza. O exemplo dos BCDs e a plataforma mais ampla de fortalecimento de práticas de economia solidária em rede nos territórios aponta precisamente nessa direção. De todo modo, experiências desse tipo não podem ser compreendidas sem outras estruturas e instâncias de apoio institucionais dela participando. No Brasil, inúmeras experiências importantes a esse respeito acontecem através do papel relevante desempenhado por certas organizações da sociedade civil, por algumas instâncias governamentais desenvolvendo projetos inovadores ou ainda através de inúmeras universidades realizando uma prática emblemática de colaboração designada como incubação tecnológica de economia solidária.

As incubadoras de economia solidária se distinguem substancialmente das práticas mais conhecidas de incubação de empresas privadas. Estas, aparecem no Brasil no início dos anos 1980 vinculados a centros de pesquisas e parques tecnológicos num contexto de descentralização das políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). (HIGUCHI; MACHADO; TEIXEIRA, 2006) Segundo definição da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), as incubadoras são espaços criados para abrigar empresas e dotados de estrutura para favorecer a transferência de resultados de pesquisa para atividades produtivas. Com esse intuito, a expectativa é de que a empresa, de base tecnológica ou tradicional – dependendo da incubadora –, encontre condições para enfrentar a realidade de mercado contando com seus próprios recursos em termos de instalação física. (ANPROTEC, 2008) Com isso, existem casos em que essas incubadoras abrigam fisicamente tais empresas em fase inicial e prestam o serviço de assessoria mediante uma taxa subsidiada. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2010)

Por sua vez, a incubação no campo da economia solidária é muito recente e se desenvolve num propósito muito diferente. Mais conhecida sob a

rubrica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), essas experiências se caracterizaram pelo apoio prestado às iniciativas de organização popular, sobretudo na forma de cooperativas e associações, criadas numa estratégia de enfrentamento do desemprego. A primeira experiência aconteceu em 1995 na UFRJ, no interior do seu Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (Coppe). Na década seguinte, ocorre um crescimento expressivo do número dessas incubadoras num contexto político institucional mais favorável ao apoio à economia solidária no Brasil. Posteriormente, foram criadas mais de uma centena de tais incubadoras estruturadas em duas redes nacionais. A origem desse tipo de experiência parece ter inaugurado no âmbito da universidade brasileira uma preocupação em dirigir o desenvolvimento da pesquisa tecnológica para o trabalho ou a sociedade, invertendo uma lógica convencional de investimento direcionado ao mercado. Esse trabalho de incubação em economia solidária parece refletir, ainda, um novo momento da história do trabalho de assessoria à organização popular no Brasil, que esteve fortemente ligado a algumas ONGs e instituições vinculadas a setores progressistas da Igreja. Em certa medida, a incubação em economia solidária reatualiza e ressignifica um certo número de práticas de assessoria aos movimentos sociais. Em especial, fortalece o apoio técnico em gestão que antes era praticamente ausente dos processos de formação política. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2010)

Diferenças fundamentais: do objeto ao método de incubação

Em termos operacionais, quatro diferenças marcam a incubação de economia solidária em relação àquela das empresas. Em primeiro lugar, está voltada para um público de baixa renda que se organiza, na maior parte dos casos, em pequenas cooperativas. Segundo, nesse processo, normalmente, não incidem taxas como um componente importante dos subsídios sobre os empreendimentos incubados. Em terceiro lugar, as iniciativas incubadas também não são abrigadas pelas instalações das incubadoras, a exceção de alguns

casos de incubadoras públicas. Uma quarta diferença é o recorte, que faz com que a incubação em economia solidária lide, principalmente, com empreendimentos solidários, de preferência no formato de cooperativas, incitando a constituição de processos de autogestão nos empreendimentos criados. Essas quatro diferenças podem ser resumidas em duas, concernindo o objeto da incubação e o seu método. De fato, o público prioritário dos processos de incubação com economia solidária, bem como o ambiente onde tais práticas ocorrem como os territórios caracterizados pelo alto grau de exclusão socioeconômica não são vistos pelas agências de fomento como ambientes propícios à inovação, mas devendo fazer objeto de ações sociais reparadoras. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2010)

Do ponto de vista do objeto da incubação, os Empreendimentos Econômicos Solidários (EESs) são, na maioria dos casos, constituídos por pessoas de baixa renda, com escolaridade incompleta e, por isso, detentoras de baixa qualificação para o mercado de trabalho. Enquanto perfil geral, esse é um público constituído de pessoas que se envolvem em diferentes atividades, na maioria das vezes informais, como estratégia de manutenção dos parcos recursos necessários à sua sobrevivência. Por isso, podemos caracterizar sua inserção ocupacional como pluriativa, embora marcada pela precariedade. A exceção diz respeito ao público dos EES de maior porte que existem em quantidade muito menor, porém, com uma absorção muito maior de trabalhadores. Estes, apresentam-se como grandes cooperativas, constituídas por trabalhadores mais qualificados do ponto de vista sócio-ocupacional e que são, em geral, detentores de formação técnica, sobretudo em nível médio. De qualquer sorte, para a maioria dos casos, trata-se de um público bastante vulnerável do ponto de vista socioeconômico e sócio-ocupacional, excluído das políticas de investimento produtivo, não deixando, entretanto, de constituir parte da População Economicamente Ativa (PEA). Já os seus territórios de pertencimento costumam ser definidos como zonas de exclusão pela baixa propensão do investimento público: comunidades e outras zonas rurais; comunidades tradicionais – ribeirinhos, quilombolas, pescadores e marisqueiras, entre outras –; favelas e ou bairros periféricos em grandes centros urbanos.

Já do ponto de vista do método, a incubação em economia solidária rompe de maneira radical com os princípios característicos das práticas convencionais de incubação de empresas marcadas pelo paradigma difusionista em termos de abordagem de CT&I. Esse paradigma se fundamenta na transferência tecnológica apoiada na hierarquização e especialização do conhecimento. Já na incubação em economia solidária, as soluções tecnológicas geradas são sempre definidas a partir do seu caráter socialmente apropriado à realidade das iniciativas e seus respectivos contextos. É assim que no lugar de transferência tecnológica, se afirma uma lógica de coconstrução de soluções tecnológicas na qual tanto os saberes acadêmicos quanto os populares são valorizados. O intuito é de favorecer processos de emancipação das pessoas, grupos e seus respectivos territórios. Por isso, o protagonismo não pode estar na universidade, e sim no próprio local e/ou na sua relação de interação com a universidade. Logo, uma ecologia de saberes é mobilizada enquanto fonte de conhecimento: das diferentes fontes de conhecimento presentes na diversidade que constitui a cultura popular, passando pelos aportes oriundos das áreas mais duras da ciência como as engenharias, até as diferentes contribuições no campo das chamadas humanidades. E nestas se destacam variados aportes em termos de teorias da educação, com especial relevância para os métodos de educação popular e as abordagens freirianas, como na ênfase sobre o papel da dialogicidade na aprendizagem e construção coletiva do conhecimento. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2010)

Da incubação de iniciativas à incubação de territórios

Se esses princípios da incubação em economia solidária têm se mantido e se fortalecido nos últimos tempos, a sua estratégia principal, por outro lado, tem sido repensada. Da ênfase sobre o fortalecimento das cooperativas populares enquanto empreendimentos autogeridos, a preocupação se deslocou para o ambiente, contexto e território onde se situam. Uma incubação de empreendimento individual se revela tarefa inglória diante das próprias dificuldades em sobreviver isoladamente. Cresce, então, as preocupações com a

incubação do próprio território, e com ela, os próprios meios ou dispositivos mobilizados para tanto.

Do ponto de vista da incubação tecnológica, a incorporação de um horizonte de desenvolvimento territorial relacionado à economia solidária pressupõe uma mudança no objeto da incubação: da organização ou empreendimento para o território. Esse deslocamento do objeto da incubação não indica uma oposição entre ambos. A perspectiva da incubação territorial tenta ir além da incubação de empreendimentos. Isso quer dizer que esta última passa a ser parte da primeira. Ou seja, permanece de grande relevância o trabalho de assessoria técnica aos empreendimentos. Entretanto, uma nova ênfase se coloca na prática da incubação: de uma preocupação socioeconômica para um enfoque mais sociopolítico, ou, de uma perspectiva socioprodutiva para uma perspectiva sócio-organizativa. Entende-se por enfoque sociopolítico ou perspectiva sócio-organizativa o importante trabalho de fortalecimento da capacidade de auto-organização local, que envolve dois níveis de abordagem. O primeiro é aquele voltado para dentro do próprio local, através do fomento aos diferentes mecanismos de ação pública. Já o segundo, é aquele que projeta a relação do local para fora dele, através da ênfase nos processos de articulação institucional, que envolve os diferentes tipos de acordos e relações com instâncias e entidades supralocais. Nesse enfoque sociopolítico, portanto, enfatiza-se o processo de mobilização local para discussão pública dos problemas comuns vividos pelas pessoas no seu contexto territorial. A ideia é de fortalecer os espaços públicos no território que favoreçam o exercício de uma prática política de discussão pública dos seus assuntos comuns. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2010) As associações tornam-se iniciativas de alta importância nesse sentido, por isso, uma das tarefas elementares na incubação é justamente trabalhar no apoio as associações locais, enquanto espaços públicos de proximidade. (LAVILLE, 1994)

O estímulo à dinâmica associativa no local tem o intuito de criar as condições para catapultar o desenvolvimento de um lugar, segundo a premissa de que, primeiro uma comunidade precisa estar organizada, para assim, encaminhar o

seu processo de desenvolvimento de forma sustentável. Afinal de contas, é ela que deve decidir os rumos do seu desenvolvimento. Assim, o conceito servindo como diretriz para uma lógica de desenvolvimento que prioriza o território é justamente o de rede local de economia solidária. Uma rede local de economia solidária pode ser compreendida como uma associação ou articulação de vários empreendimentos e/ou iniciativas de economia solidária, além das demais iniciativas existentes no local, com vistas a constituição de um circuito próprio de relações socioeconômicas e intercâmbio de experiências e saberes formativos. São dois os principais objetivos de uma rede de tal natureza: permitir a sustentabilidade dos empreendimentos e/ou iniciativas de economia solidária em particular; e fortalecer o potencial endógeno de um território quanto à capacidade de promoção do seu próprio processo de desenvolvimento. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2010; MANCE, 2003)

Em termos tipológicos, as formas de manifestação de uma rede de economia solidária podem se dar de três maneiras: transterritorialmente, territorialmente e mista. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2010) No nível transterritorial, uma rede desse tipo pode envolver uma articulação de vários empreendimentos atuando na cadeia produtiva de determinado produto. Tal rede pode envolver, também, acordos e contratos bilaterais – ou multilaterais – entre iniciativas ou organizações em diferentes áreas ou níveis de atuação, a exemplo do comércio justo. Além disso, esse tipo de rede pode envolver, ainda, empreendimentos de um mesmo tipo que compartilham princípios, saberes e um modo de funcionamento próprio, muito embora preservem sua autonomia enquanto organização individual, fruto do seu contexto particular. No nível territorial, uma rede de economia solidária envolve, numa mesma base territorial, a articulação de empreendimentos e/ou iniciativas de economia solidária em diferentes âmbitos de atuação: consumo ético, finanças solidárias, tecnologias livres, comércio justo, produção autogestionária e serviços locais, entre outros. Nesse sentido, esse tipo de rede supõe articulação entre iniciativas de distintas naturezas: socioeconômicas, sociopolíticas, socioculturais e socioambientais. Além disso, ela admite diferentes níveis de articulação com

a economia local preexistente ou já estabelecida. Finalmente, o terceiro tipo é aqui denominado de misto, pois supõe uma dimensão terrritorial, porém, envolvendo parcerias e articulações transterritoriais. Na prática, as redes locais de economia solidária tendem ao caráter misto, sendo raro encontrar alguma experiência limitada a um âmbito geográfico específico, devido à sustentabilidade da própria rede, que tende a conectar-se com outras redes no processo de expansão de suas atividades. (MANCE, 2000, 2002) O próprio de tais redes, aliás, é de extrapolar sua dimensão territorial. Contudo, em se tratando de economia solidária, considera-se por princípio que tal extrapolação tende a acontecer somente a partir de raízes muito sólidas fincadas localmente, ou seja, do fortalecimento da economia local. (2002; DAWBOR, 2007; FRANÇA FILHO, CUNHA, 2010; MANCE, 2000)

Assim, as redes de economia solidária podem ser vistas como uma estratégia complexa de cooperação para o desenvolvimento local. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2010) Ao induzir à constituição de circuitos próprios de comercialização e produção, tais redes criam uma nova modalidade de regulação socioeconômica, o que supõe uma outra forma de funcionamento da economia. Nesta, a competição como princípio regulador da relação entre os agentes, perde sentido, pois a construção da oferta é articulada de acordo com as demandas previamente colocadas num determinado contexto territorial. (FRANÇA FILHO, 2007; LAVILLE, 1994) Desse modo, os contratos e acordos são estabelecidos com base em princípios, valores e regras que vão muito além dos imperativos de rentabilidade econômica da atividade: são levados em consideração critérios de cidadania em termos de acesso a direitos, redistribuição equitativa dos benefícios, remuneração digna, efeitos ambientais e compromisso com o contexto local de desenvolvimento das atividades, entre outros, a exemplo das práticas de comércio justo, consumo ético e consciente e educação ambiental. Importa salientar o potencial contido nessa nova forma de fazer economia na direção da institucionalização de novos padrões de relação com os poderes públicos, em termos de compras governamentais e contratos negociados.

Com a ideia de uma outra economia, a partir de redes de economia solidária, está-se pensando em novas formas de articulação institucionais envolvendo empreendimentos de economia solidária e instituições públicas governamentais ou não governamentais. Do ponto de vista de uma lógica de desenvolvimento (SACHS, 2006; DAWBOR, 2007), a aposta em redes de economia solidária rompe de maneira contundente com as soluções mais conhecidas e predominantes em termos de combate à falta de trabalho, as quais giram em torno do que pode-se denominar de concepção insercional-competitiva, em oposição à concepção sustentável-solidária. (FRANÇA FILHO, 2008) As redes locais de economia solidária podem ser vislumbradas também como a tradução concreta da ideia de uma outra economia acontecendo na prática. Isso porque, se numa lógica de economia convencional, de mercado, ofertantes e demandantes constituem agentes independentes, e é através da competição entorno do preço dos bens e serviços que estes interesses supostamente harmonizar-se-iam, por outro lado, numa lógica de redes locais de economia solidária, as ofertas são decididas no seio dos espaços públicos a partir de demandas genuinamente identificadas pelos próprios cidadãos. Ou seja, acontece um processo de construção conjunta da oferta e da demanda que qualifica de forma significativa a prática empreendedora.

Diferentemente de uma lógica de empreendedorismo vulgar, em que negócios são criados a partir do "faro" individual das pessoas, sem uma preocupação maior sobre o impacto da atividade no seu contexto, na perspectiva da economia solidária, a proposição de empreendimentos primeiro é fruto de um efetivo diagnóstico local sobre sua necessidade e, segundo, deve se pautar por princípios éticos de uma ação associada. Assim, na lógica de redes locais de economia solidária, a construção conjunta da oferta e da demanda pode ser vista também como uma prática de produção e consumo associadas, que também ocorre entre usuários e prestadores de serviços. Os empreendimentos são geridos por moradores que prestam serviços aos próprios moradores. Também se observa nesta outra economia fomentada pelas redes locais de economia solidária, um claro enraizamento do aspecto econômico da ativida-

de numa esfera política. Isto é, a elaboração das atividades socioeconômicas é decidida numa dinâmica local de ação pública, quando moradores reunidos no seio dos seus espaços associativos decidem sobre os empreendimentos a serem constituídos, qualificando então a própria ação empreendedora. Nesse sentido, tais práticas parecem estimular o aprendizado – pelo exercício cotidiano – de uma cultura política democrática, contrastando fortemente com a tradição clientelista que ainda revela-se bastante influente no universo das associações de moradores.

Por outro lado, é importante ressaltar que as redes locais de economia solidária não são redes exclusivamente econômicas, já que elas reúnem tanto iniciativas socioprodutivas quanto iniciativas sócio-organizativas. A rede pode ser vista inclusive como o mapa no qual a comunidade orienta o seu próprio processo de desenvolvimento. Enquanto um mapa, cabe salientar o papel diferenciado de práticas de finanças solidárias, a exemplo dos BCDs, numa rede local de economia solidária. Tais iniciativas parecem cumprir claramente um duplo papel. De um lado, os BCDs têm potencial de forte contribuição para o que poderíamos chamar de endogeneização da renda localmente. Pelo fato de ser uma fonte de geração de recursos e estimular a circulação da renda localmente. Isso é possível graças aos diferentes mecanismos de gestão de um BCD: linhas de microcréditos adaptadas as necessidades locais; tecnologias de concessão do microcrédito baseada em relações de proximidade; e uso de moedas sociais como circulantes locais na economia. (FRANÇA FILHO, 2013) Por outro lado, o sistema de microcrédito local solidário que incita um BCD pressupõe uma série de regras sociais de tipo novo, em que moradores são induzidos à uma efetiva participação política na direção da construção de pactos sociais no território. É assim, por exemplo, quando comerciantes, num bairro popular ou comunidade tradicional, participam das reuniões nos fóruns associativos locais que tratam das regras de circulação da moeda social e assinam os acordos e contratos sobre a aceitação de tais moedas. Ou ainda, quando moradores optam por uma relação de confiança entre eles para viabilizar o sistema de microcrédito local orientado pelo BCD.

Um caso emblemático na Bahia

Matarandiba é um pequeno vilarejo de marisqueiras e pescadores, situado na contra costa da Ilha de Itaparica que fica no outro lado da grande baía recortando boa parte da costa da cidade de Salvador, no nordeste do Brasil. A ilha de Itaparica compreende dois municípios com baixos indicadores econômico-sociais. Matarandiba, com pouco menos de mil habitantes, fica distante quase 40 km da sede do município de Vera Cruz, sendo pouco assistida do ponto de vista de políticas públicas. Num esforço de contrapor a carência de recursos localmente, seus moradores empreendem esforços de auto-organização associativa numa perspectiva de desenvolvimento local-comunitário. Através de parceria com uma organização industrial instalada na região e com a incubadora de economia solidária da Universidade Federal da Bahia (UFBA), além de outras parcerias institucionais, iniciam uma série de atividades objetivando uma maior apropriação do seu território pelos próprios moradores. Iniciativas em rede são então constituídas pouco a pouco e vão conformando a "rede Matarandiba de cultura e economia solidária" enquanto estratégia de desenvolvimento comunitário.

A diversidade dos empreendimentos criados e suas distintas naturezas – socioprodutivo e sócio-organizativo, socioeconômico e sociopolítico, sociocultural e socioambiental – indicam o perfil e abrangência da rede. Duas associações foram formalmente constituídas e são responsáveis pela coordenação de múltiplas e diferenciadas iniciativas locais. A Associação Comunitária de Matarandiba (Ascoma) apoia empreendimentos como o banco comunitário Ilhamar, que faz a gestão da moeda social concha e de uma série de outros serviços de finanças solidárias. Além do BCD Ilhamar, a Ascoma apoia também uma rádio comunitária, uma iniciativa de cinema comunitário, um infocentro comunitário, uma atividade de cultivo e produção agroecológica de alimentos, uma iniciativa de maricultura familiar e artesanal baseada em ostreicultura, uma padaria comunitária, a gestão do transporte público local e uma iniciativa de turismo de base comunitária.

Já a Associação Cultural de Matarandiba (Ascomat) realiza um intenso trabalho de gestão da cultura local através de diferentes iniciativas de resgate e preservação de um acervo variado de manifestações de cultura popular tradicional. São algumas atividades realizadas pela Ascomat: fortalecimento dos grupos culturais locais – de dança e de música –, bem como, das manifestações e festejos locais; gestão de um importante equipamento cultural compreendendo um ponto de cultura e de memória, ou seja, espaço de leitura, reforço escolar e museu da comunidade; além de promoção de uma série de outras atividades como gravação de CDs e realização de apresentações culturais. A participação em editais públicos através de proposição de projetos culturais tem sido uma das principais estratégias de atuação da Ascomat. Com esse amplo e variado leque de inciativas locais, a "rede Matarandiba de cultura e economia solidária" intenta simultaneamente: o fortalecimento da sua economia local; a preservação do seu *habitat* natural e ecossistema de vida; o fortalecimento da capacidade de auto-organização política na discussão e deliberação coletiva sobre seus problemas comuns; e a preservação e fortalecimento da sua própria memória local em termos de sua identidade, de sua história, enfim, daquilo que constitui sua cultura. O intento é ousado, diante da simplicidade e humildade dos seus moradores e do seu caráter intergeracional, mas se constrói na prática a cada dia, com diferentes movimentos e oscilações, próprias de uma dinâmica social que não acontece sem desafios.

Práticas de incubação em economia solidária, ao passo que apontam diretamente um outro modo de apropriação do território pelos seus próprios sujeitos, indicando uma desmercadorização da natureza, também podem compreender a desmercadorização do trabalho e da moeda ao ressignificar o trabalho no sentido que se lhes atribui as atividades empreendidas coletivamente e propor outra forma de relação com o dinheiro, através do uso de moedas sociais. Essas práticas de dermercadorização das mercadorias fictícias – natureza, moeda e trabalho – constituem as respostas encontradas pelas populações locais para o atendimento de suas necessidades. Enquanto tais, elas representam soluções inovadoras para os problemas localmente colocados. Contudo, o caráter tão diferenciado de tais práticas conjugado com seu propó-

sito substantivo nos conduz a pensar sobre a natureza da inovação que nelas se verifica. Se não se trata de inovação tecnológica em sentido convencional, estaríamos diante de novas formas de inovação social? Se sim, é possível a avançar a hipótese segundo a qual o processo de desmercadorização de mercadorias fictícias, enquanto desafio de gestão, consiste necessariamente numa forma de inovação social.

RE-SOLIDARIZAR AS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA INOVAÇÃO SOCIAL

As práticas de dermercadorização do trabalho, da natureza e da moeda são as soluções encontradas em diferentes lugares do planeta e são fruto de ações coletivas de cidadãos que se engajam na gestão dos seus próprios recursos. Elas fazem apelo a uma outra economia diante dos limites da própria racionalidade de mercado em responder ao intento pretendido. Se uma outra gestão constitui o modo de operacionalizar tais práticas de dermercadorização, então é preciso reconhecer essa outra gestão como um lócus fundamental de inovação, pelas próprias soluções apresentadas. A questão fundamental então é como definir a natureza da inovação em processos de dermercadorização da natureza, do trabalho ou da moeda? Nesse intuito, nosso argumento consiste primeiro em tentar mostrar por que a forma convencional de inovação, consubstanciado na noção de inovação tecnológica, não consegue apreender o tipo de prática aqui descrita. Em segundo lugar, iremos salientar como as características apresentadas em tais experiências nos ajudam a redefinir o próprio conceito de inovação.

Inovação tecnológica e inovação social: genealogia de um conceito

Se existe inovação nas práticas de incubação em economia solidária, importa compreender a natureza dessa inovação. Enquanto temática, a inovação não se apresenta de maneira uniforme, trata-se de um conceito que se sujeita a diferentes interpretações. Nas sociedades ocidentais, a inovação é, muitas vezes, invocada como um elemento fundamental de uma possível saída da cri-

se. Centrado nas empresas, essa abordagem da inovação coloca ênfase sobre a mudança na organização do trabalho, sobre a melhoria de procedimentos técnicos, sobre os ganhos de produtividade ligados às novas tecnologias e sobre a invenção de serviços e produtos novos. (KLEIN; LAVILLE; MOULAERT, 2014)

Nessa perspectiva, geralmente se distingue a inovação de processo da inovação de produtos. A primeira, concerne a implementação ou a adoção de novos métodos de produção ou de distribuição. Tais mudanças pode afetar – separadamente ou simultaneamente – os materiais, os recursos humanos ou os métodos de trabalho. (OCDE, 1997) A segunda, consiste no desdobramento ou na venda de um melhor produto performativo a fim de fornecer aos consumadores um serviço novo ou melhorado. (OCDE, 1997) Em todo o caso, a compreensão da inovação está focalizada no campo da engenharia, da indústria e das ciências naturais. A ideia implícita comum ao conjunto dessas definições é a seguinte: a inovação é uma questão de especialistas e de técnicos. Nesse sentido, a inovação apenas se resolveria através de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Esse tipo de inovação, a dominante tecnológica, se beneficia de um suporte institucional importante. Ela impressiona os responsáveis políticos pela possibilidade de certificação e de uma difusão rápida junto ao público. (FRANÇA FILHO, 2018)

Geralmente, o pensamento da inovação se opõe a uma visão determinista de evolução da sociedade, ou seja, a uma visão em que o progresso e a modernização das práticas sociais são caracterizados por uma forma de reversibilidade. (KLEIN; LAVILLE; MOULAERT, 2014) O primeiro autor importante que se interessou pela inovação foi Schumpeter. Na sua obra clássica, *Teoria do desenvolvimento econômico*, publicada em 1911, ele analisa as causas do processo do desenvolvimento. Ele enfatiza dois fatores-chave que interagem: a inovação e o empreendedorismo. A inovação é compreendida como um elemento disruptivo que gera uma perturbação do equilíbrio e/ou uma ruptura da ordem estabelecida. Nesse sentido, ela produz mudanças que têm uma dimensão material ou no plano dos valores. A visão de Schumpeter é pragmática: a atividade econômica é guiada pelos que tomam decisões, ou seja, os empreendedores. Se esses são raramente inventores, eles são por outro lado passadores. Os empreendedores

são os atores da mudança, pois eles estão em condições de produzir e de difundir as inovações. É nisso que a teoria de Schumpeter se diferencia fundamentalmente das perspectivas deterministas e macrossociais. Ele faz da inovação uma resposta criativa a três grandes categorias de obstáculos: a incerteza ligada ao risco, a dificuldade de criar e a resistência do meio. (SCHUMPETER, 1935) Schumpeter mostra que não é suficiente produzir um sabão satisfatório, é preciso também ensinar as pessoas a se lavarem. (KLEIN; LAVILLE; MOULAERT, 2014) Isso conduz a distinguir a invenção da inovação. Ele coloca, assim, que a inovação é o resultado da difusão e da apropriação de uma invenção. Dito de outro modo, a inovação é uma invenção exitosa.

O trabalho pioneiro de Schumpeter permitiu lançar as bases de uma reflexão sobre a inovação. Sua análise permanece, contudo, limitada ao espaço da mudança técnica e ao perímetro da empresa. A perspectiva aberta por Schumpeter é completada por Perroux (1993). Este autor associa a inovação ao que ele designa como "polo de crescimento". Ele afirma que a inovação não surge nem em todos os lugares nem simultaneamente. Ela segue uma trajetória complexa pois sua difusão está ligada a um processo de adoção gradual. Para Perroux, a inovação é importante pois ela engendra o crescimento e a mudança cultural e permite a modernização das estruturas produtivas. Será necessário esperar os anos 80 para vermos aparecer uma reflexão diferente sobre inovação, distinguindo a ideia de inovação social dos segmentos econômicos e da ênfase nas tecnologias, para tentar mostrar que, mesmo se todas as inovações têm uma dimensão social, a inovação como tal tem especificidades. (FRANÇA FILHO, 2018)

Uma inflexão necessária: a inovação compreendida como inovação social

A emergência do conceito de inovação social ocorre justamente em função da necessidade de um olhar da parte de pesquisadores e profissionais sobre outras dimensões do fenômeno da inovação, para além da econômica e da tecnológica. A ascensão do conceito guarda relação com um contexto de

maior complexificação dos problemas socioambientais, exigindo novas e mais criativas respostas dos diversos setores da sociedade. A inovação, redefinida, passa a ser um tema central na agenda de debate. Embora não constituído como uma área de pesquisa científica, importantes estudos sobre o tema foram desenvolvidos nos últimos anos em diferentes centros de pesquisa, com destaque para o trabalho pioneiro do Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (Crises) na Universidade de Québec, no Canadá. No bojo das pesquisas do Crises, delineiam-se algumas definições mais conhecidas para a inovação social. Em Bouchard, por exemplo, entende-se por inovação social "toda nova abordagem, nova prática ou nova intervenção, ou ainda todo novo produto constituído para melhorar uma situação ou solucionar um problema social tendo encontrado destinação, seja no nível de instituições, de organizações ou de comunidades". (BOUCHARD, 1999) Dito de outro modo, inovação social pode ser definida como "uma experimentação social exitosa e replicável". (CHAMBON; DAVID; DEVEREY, 1982) Nessa forma de argumentar, se a inovação social deve comprovar sua utilidade social, sua validação pode até passar pelo mercado, mas acima de tudo pela sua institucionalização através dos serviços públicos oriundos do estado ou dos diferentes mecanismos da própria sociedade.

As inovações sociais podem se apresentar, então, como inovações organizacionais – o que é mais comum – ou como inovações institucionais – o que é menos frequente –, seja através de novos arranjos institucionais, de novas regras para a regulação social e socioeconômica ou de novas modalidades de resolução de problemas sociais e socioeconômicos. Destaca-se, dessa maneira, conforme alguns estudos (LÉVESQUE, MENDELL, 1999; LÉVESQUE, NINACS, 2000), que as inovações sociais estão presentes não apenas nos setores público e privado, mas também nas iniciativas da sociedade civil e da economia solidária, especialmente aquelas buscando responder demandas ou aspirações não satisfeitas ou mal satisfeitas pelo mercado ou pelo estado. (FRANÇA FILHO, 2018)

Essa extensão do perímetro de análise da inovação parece particularmente importante pois atualiza a pesquisa nesta área. É nessa perspectiva que se situa a contribuição valiosa de Andion (2016), após realizar significativa síntese dos estudos mais recentes sobre inovação social. Para esta autora, a inovação social emerge da iniciativa de indivíduos ou de grupos centrados no interesse público. (ANDION, 2016; NOVY; LEUBOLT, 2005) Ao salientar a dimensão do interesse público, a definição proposta por Andion (2016) tenta escapar dos riscos de banalização que afeta a difusão do conceito de inovação social, ao passo em que também enfatiza seu papel enquanto motor de transformação social. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010)

Da banalização da inovação social à sua renovação

Conforme sublinhamos anteriormente, o conceito de inovação social nasce da necessidade de estender a reflexão sobre inovação para além da sua dimensão tecnológica, especialmente em termos de produção industrial. Assim procedendo, esta corrente de pesquisa se interessou pelas práticas de inovação em uma grande variedade de domínios de atividades e campos de ação. Contudo, se a inovação se situa nas atividades mercantis e não mercantis, nas instituições públicas, no seio da sociedade civil e nos meios populares, sua definição se torna então polissêmica e perde um pouco sua densidade. É assim que atores dos negócios sociais podem se posicionar para propor um tratamento privado da inovação social com base na racionalidade do mercado. Para escapar dessa banalização, um esforço de ressignificação conceitual parece necessário. Para tanto, quatro critérios de análise podem ser apresentados no intuito de um melhor discernimento sobre a natureza da inovação que se quer compreender. Os quatro critérios são: a) a finalidade da inovação; b) o modo de acesso à inovação; c) o modo de uso ou de apropriação da inovação pelos utilizadores; e d) o modo de geração – proveniência/procedência – ou origem da inovação. (FRANÇA FILHO, 2018)

O primeiro critério, a finalidade – nos ajuda a distinguir a inovação como resposta a uma necessidade social e a inovação como resposta a uma deman-

da de mercado. No primeiro caso, a resposta não está condicionada a uma forma específica, enquanto que, no segundo, a inovação se traduz pela proposição de um bem ou de um serviço vindo de um operador privado. A confusão entre os dois é frequente, pois inúmeros bens e serviços estão disponíveis no mercado. A necessidade social acaba, assim, por se dissolver no uso de certos bens e serviços. Estes últimos são identificados pelos consumidores como necessidades e o ato de consumo acaba sendo reivindicado como uma necessidade social. Apenas o critério finalidade parece então insuficiente para evitar a banalização da inovação social.

O segundo critério diz respeito ao modo de acesso à inovação. Ele pode ocorrer através do mercado, o que supõe então uma relação de compra e um preço conformando um ato de consumo. A seletividade econômica caracteriza o acesso à inovação neste caso, pois trata-se de uma relação de compra. Mas, o acesso pode também ser assegurado por meio de serviço público. Nesse caso, os indivíduos devem preencher certos critérios de acesso definidos pela política pública concernida – critérios sociais, por exemplo – e entrar no formalismo exigido. Finalmente, o acesso pode também ocorrer através de serviços ofertados por organizações da sociedade civil e/ou, mais amplamente, organizações de economia solidária – em relação com instituições públicas governamentais ou independentemente destas. Nesse caso, o formalismo pode ser menor, pois as organizações conseguem mais facilmente se adaptar as necessidades dos atores ou se colocar como um facilitador da relação entre o indivíduo e a instituição pública. Ao final, a questão do modo de acesso se resume então a uma opção consumidor/clientes – em condições de recursos – e a uma opção cidadão/usuário – em condições de direito.

O terceiro critério concerne o modo de uso ou de apropriação da inovação pelo público-alvo. Esse critério avalia o grau de efetividade da inovação pela sua inscrição na vida cotidiana das pessoas. Uma questão comum neste âmbito diz respeito ao poder de replicação da inovação. Se esse poder é elevado, a apropriação seria então facilitada. Contudo, a replicabilidade supõe como retorno uma padronização e uma normalização da utilização, em nome do primado

de uma lógica técnica. Esta, tende a descartar toda forma de adaptação social. A dimensão técnica da inovação inaugura um movimento de separação do social, que ela tenta domar para melhor o subordinar. A normalização se opera em detrimento dos contextos locais sociais e culturais. Em contraponto, a observação aprofundada das práticas revela a importância de se conceber soluções técnicas em consonância com o modo de vida dos sujeitos, de moradores, e inscritas nas suas relações sociais e culturais. A diversidade dos modos de utilização herdados dos diferentes contextos de uso se opõe a replicabilidade. Essa diversidade é uma garantia de criatividade social. Ela autoriza a emergência e o florescer de soluções próprias. Ela é uma manifestação da riqueza adormecida de cada cultura ou de cada território. É também uma perspectiva pertinente para se vislumbrar uma democratização do modo de uso da inovação, ou até uma "democracia dos usuários", conforme a expressão de Godbout (1987).

O quarto critério guarda relação com o modo de geração da inovação. Interrogar-se sobre as condições de emergência da inovação social supõe estudar o movimento de produção da inovação distinguindo-se as lógicas de difusão – descendente/*top down* e ascendente/*botton up* – e as lógicas de procedência ou proveniência – exógena e endógena. Nesse sentido, pode-se distinguir três casos de figura. No primeiro, as inovações sociais são concebidas por agentes externos – *outsiders* – ao território. Tais inovações seguem geralmente uma lógica descendente, segundo o preceito da transferência tecnológica. O pressuposto aqui é o de uma hierarquia de conhecimento separando os que conceberam a inovação e aqueles que são seus usuários. A natureza do conhecimento privilegiado neste caso é eminentemente técnico e não recobre os aspectos socioculturais. Há uma relação de poder que se estabelece entre os detentores de conhecimento e os outros. No segundo caso, as inovações sociais são concebidas pelos próprios utilizadores – lógica endógena. A dimensão técnica da inovação está imbricada ou enraizada na cultura da comunidade que a produz. O modo de geração da inovação segue a lógica de processos coletivos auto-organizados. Nesse sentido, a inovação social exprime a criatividade do coletivo e inventa formas nativamente compatíveis com as expectativas e os valores dos atores que o constitui. O espírito de paridade

guia esses coletivos auto-organizados na forma de processo colaborativos ou de partilha por pares – *peer to peer*. Num terceiro caso de figura, combina-se uma lógica endógena com uma exógena. Trata-se, na maioria dos casos, de um tempo de alianças, de parcerias, ou de vínculos criados entre diferentes agentes institucionais. Pode ser o caso de uma relação entre uma universidade e uma comunidade, conforme vimos através do exemplo da incubação em economia solidária. A inovação é então definida como uma coconstrução entre os membros do coletivo e os representantes da universidade. Esse tipo de parceria enfatiza o diálogo e a escuta. Ela supõe uma abordagem fundada na empatia e na humildade da parte do ator externo.

Quadro 3 – A fronteira entre as inovações tecnológica e social

Natureza da inovação e seus critérios	**Inovação tecnológica**	**Inovação social**
Finalidade	Econômica	Social
Modo de acesso	Serviços mercantis	Serviços Públicos, Comuns e/ou serviços mercantis re-significados
Modo de apropriação	Técnica	Social
Modo de geração	Exógena	Endógena e/ou Endógena-exógena

Fonte: adaptado de França Filho (2018).

Se o quadro acima tenta estabelecer uma fronteira conceitual mais clara entre as noções de inovação tecnológica e inovação social, seu intuito subjacente é sugerir uma compreensão mais rigorosa da inovação social como contraponto à sua banalização. Nesse sentido, o quadro procura delimitar em contornos mais nítidos o que seria e o que não seria inovação social. Quatro conclusões aparecem então possíveis, escapando risco de sua instrumentalização (FRANÇA FILHO, 2018):

- a finalidade da inovação social não se confunde com um objetivo mercantil. Se a inovação mobiliza recursos econômicos, ela faz um trabalho de ressignificação da sua atividade econômica. Neste caso, os critérios econômicos mercantis são requalificados democraticamente, a partir de valores de cooperação e de reciprocidade;

- a lógica de acesso à inovação social não se realiza através de mecanismos, critérios ou condições de mercado – exceto se a lógica de mercado é ressignificada através de mecanismos de regulação oriundos da própria sociedade, conforme testemunham as práticas de comércio justo ou de finanças solidárias. O acesso à inovação social acontece especialmente por meio do serviço público ou de serviços comuns ofertados pelos processos de auto-organização da sociedade;

- o modo de utilização ou apropriação da inovação social não passa por métodos de utilização normalizados. Ele pressupõe a consideração sobre os usos dos sujeitos, moradores e sua implicação. A inovação é socialmente apropriada e ela abre sobre a possibilidade de uma "democracia dos usuários";

- enfim, o modo de geração da inovação social não é concebido por sujeitos ou instituições fora do seu contexto de uso. A inovação social é gerada seja de uma forma endógena, seja numa relação entre endogenia e exogenia marcada pelos princípios da cooperação e da reciprocidade.

Qual relação entre ciência, tecnologia e inovação?

A reflexão trazida acima nos convida a repensar o paradigma da relação entre CT&I que mais tem sido influente. Para tanto, partiremos de um olhar sobre cada um dos três termos dessa relação. A ciência primeiro é marcada pela oposição entre as ciências exatas e as ciências humanas e sociais (vs. ciências duras / ciências moles). Essa oposição traduz uma relação de força. As ciências exatas dominam as ciências humanas e sociais pela sua maior pretensão de cientificidade. Essa relação de força é tão importante que se exerce até mesmo no coração das ciências sociais. Assim, a economia ortodoxa se alimenta dessa pretensão. Ela se opõe à economia heterodoxa menos pela força de seus argumentos teóricos do que pelo uso de abordagens matematizáveis e matematizadas. Nesse sentido, ela responde a uma necessidade universal de certeza que é filosoficamente problemática, como mostra Dewey (2014). Já a tecnologia, por sua vez, busca se apresentar na sua habitual neutralidade de procedimento. A tecnologia também se pretende fora das ciências sociais e humanas. Ora, as abordagens sociotécnicas mostraram clara-

mente o forte vínculo entre tecnologia e ciências humanas e sociais. (EMERY; TRIST, 1960, TRIST; BAMFORTH, 1951; WOODWARD, 1970) De todo modo, a inovação permanece ainda marcada por uma visão tecnológica baseada nas ciências exatas. Essa forte ancoragem explica a dificuldade de pensar em uma inovação social não instrumentalizada. (FRANÇA FILHO, 2018)

No conjunto desses três termos, o paradigma da CT&I angaria elevado reconhecimento nos meios político-institucionais. Sua visibilidade favorece essencialmente a inovação compatível com as soluções de mercado. Assim, quando um coletivo oriundo de um bairro popular se mobiliza em busca de soluções inovadoras para resolver problemas específicos em seu território, há uma grande chance de que a demanda seja considerada parte de uma política social. Responsáveis públicos geralmente não imaginam que essa demanda possa concernir um programa de investimentos em termos de CT&I. Isso significa que é improvável que grandes investimentos em questões de inovação atinjam áreas socialmente inovadoras. Há, então, um paradoxo evidente: a inovação é invocada como uma resposta à crise, mas os recursos disponíveis para atendê-la não podem ir facilmente onde a crise é mais aguda.

De maneira mais geral, o descrédito que atinge as ciências humanas e sociais é bastante prejudicial. É amplamente aceito que o desenvolvimento da tecnologia seja alimentado por avanços no conhecimento das ciências naturais e da engenharia, no entanto, é menos consensual notar que grandes progressos nos serviços públicos e na ação pública possam se beneficiar do conhecimento nas ciências sociais. (LÉVESQUE, 2009) A pesquisa sobre inovação social é sem dúvida uma oportunidade de mudar as coisas. É preciso, para tanto, repensar o paradigma de CT&I com a ajuda das ciências humanas e sociais, pois elas podem nos ajudar a melhor compreender as mudanças técnicas em andamento. Eles também podem promover uma abordagem abrangente para a formulação de políticas públicas e contribuir efetivamente através do trabalho das ciências sociais aplicadas. (LÉVESQUE, 2000, 2001) Essa renovação do pensamento sobre a inovação também nos convida a pensar um outro posicionamento para as ciências exatas e a engenharia. Existe um espaço possível e altamente relevante para o trabalho interdisciplinar que associa ciências exatas e ciências

humanas e sociais no campo da inovação social. A produção de tais saberes é particularmente estimulante para imaginarmos novas articulações entre o conhecimento acadêmico e o popular. Trata-se, então, de um desafio de transformação sem precedentes. (FRANÇA FILHO, 2018)

Características da inovação social na economia solidária

As análises precedentes mostram a variedade e o alcance de outras práticas de organizações e gestão, a exemplo da economia solidária, em se constituir como um campo propício a valorização de uma inovação social não redutível à sua dimensão mercantil e técnica. Esse campo apresenta então alguns traços caraterísticos, conforme a abordagem aqui sugerida. (FRANÇA FILHO, 2018)

O primeiro aspecto faz referência ao caráter coletivo das iniciativas. Nesse sentido, tais práticas não se confundem com qualquer forma de empreendedorismo privado pensado enquanto iniciativa individual. Embora ações individuais possam existir, elas pressupõem algum nível mais amplo de associação, isto é, alguma forma de suporte coletivo. Isso quer dizer que a inovação social busca qualificar a ação empreendedora com base no entendimento de que as soluções para problemas sociais podem ser mais sustentáveis num ambiente coletivo de ação.

O segundo aspecto característico é o fato de tais iniciativas coletivas pressuporem processos de aprendizagem de governança democrática. Nesse sentido, a inovação social induz processos de mudança ou construção de cultura política democrática, razão pela qual ela é concebida tanto numa lógica processual quanto na sua dimensão de aprendizagem. O caráter democrático da governança faz apelo aos princípios da autogestão ou do autogoverno na instituição de processos de organização sociopolítico e socioeconômico enquanto mecanismos de afirmação de valores como autonomia e liberdade de expressão. A ideia de governança democrática é pensada ainda para além do esforço de autogestão interna aos empreendimentos, mas envolve as diferentes formas e arranjos institucionais, conforme os diferentes tipos de redes ou arquiteturas institucionais que se desenham.

O terceiro traço característico diz respeito ao enraizamento territorial. Isso significa que a inovação social não é jamais concebida independentemente das características – socioculturais, socioeconômicas ou sociopolíticas – do seu contexto local de inserção. Ela não se confunde com uma tecnologia cujo uso independe deste contexto. O propósito da economia solidária enquanto forma diferente de agir na economia é justamente de contribuir para uma reorganização das economias locais, através de estratégias de cooperação em rede na promoção do desenvolvimento que pressupõe novas formas de relações entre os sujeitos e também novas relações institucionais.

O quarto traço é a mobilização de saberes locais. Ou seja, a inovação social através da economia solidária se apoia no conhecimento e saberes disponíveis do próprio contexto em que emergem tais práticas. Essa é precisamente a razão pela qual ela – inovação social – tende a ser fortemente "temperada" culturalmente. Em grande parte dos casos, esse saber local interage com um saber científico ou técnico, do qual é portador o agente externo que se coloca nessa relação. Trata-se de uma interação na perspectiva transdisciplinar, isto é, de produção de um conhecimento síntese a partir do respeito e diálogo entre saberes distintos. Sob esse ponto de vista, rejeita-se a norma da transferência tecnológica e aposta-se nas possibilidades de coconstrução de soluções locais com base num padrão de respeito ético entre as partes envolvidas.

O quinto traço característico da inovação social através da economia solidária remete a uma dimensão psicossocial da prática: a produção de processos de reconhecimento dos sujeitos implicados. São, desse modo, induzidos processos de transformação pessoal na base das transformações institucionais que são evocadas. Essa dimensão do reconhecimento, intersubjetivamente compartilhada entre os sujeitos, é fruto da própria dinâmica de reconhecimento do local, sua cultura, seus saberes, bem como do modo de estabelecimento das relações pautado por princípios de autonomia e diálogo. Em contextos marcados por alto grau de vulnerabilidade socioeconômico, essa questão do reconhecimento adquire importância decisiva. Ela constitui a base de um tecido social fortalecido como condição para a criação da inovação.

Em busca de uma outra gestão

Este capítulo é uma oportunidade de retornar à dupla insustentabilidade mencionada na introdução deste livro. Propomos detalhar aqui a análise de duas propostas ricas no plano de uma gestão substantiva, ou seja, de uma gestão solidária e sustentável. A primeira é sul-americana. É a escola brasileira de pensamento sobre gestão social. Um debate rico e antigo o anima. Pode aparecer como uma resposta conceitual e prática de um país caracterizado historicamente por fortes desigualdades. A segunda é norte-americana. Trata-se da gestão dos bens comuns. Se inscrevendo na linha dos trabalhos de Ostrom, essa escola de pensamento partiu inicialmente de problemáticas ligadas à preservação de áreas naturais, mas não se limitou a estas. Veremos como essas duas escolas de pensamento diferem e se complementam. A dimensão prática dessas duas proposições nos ajudará a definir o campo que estamos propondo nomear como "a outra gestão".

A ESCOLA BRASILEIRA DE GESTÃO SOCIAL

A conceituação em torno da gestão social remonta à década de 1990. (FRANCA FILHO, BOULLOSA, 2015) A gestão social encontrou significativa notoriedade na América Latina e, mais precisamente, no Brasil, embora permaneça profundamente europeia na escolha de suas referências acadêmicas. Podemos nos perguntar sobre a falta de sua maior difusão internacional. A barreira do idioma é provavelmente uma primeira explicação. Suas pesquisas se expressam sobretudo em português e não podem se beneficiar da mesma difusão que uma escrita em inglês. Mas isso não explica tudo. Sua posição distante da visão orto-

doxa em matéria de gestão parece sem dúvida uma outra razão para sua menor difusão internacional.

Historicamente, o início da reflexão começou em um contexto internacional em torno de um treinamento ministrado por professores sul-americanos no âmbito do Banco Interamericano de Desenvolvimento. A formação buscou inicialmente explorar o conteúdo possível de uma gestão social em uma perspectiva neoliberal. Essa reflexão continuou no contexto brasileiro muito além da formação. Ela assumiu uma posição crítica iniciando uma reflexão organizacional em articulação com os conceitos de espaço público e de ação pública. No final dos anos 1990, três subgrupos de pesquisa se distinguiram por seus objetos: democracia, território e terceiro setor. Depois disso, o conceito de gestão social começou a ampliar sua audiência com professores de gestão e políticas públicas, estudantes e atores em campo. A popularidade do conceito foi apoiada pela possibilidade de uma gestão orientada para a deliberação democrática e a interação entre o estado e a sociedade civil. Em 2007, a comunidade de pesquisadores e profissionais de gestão social decidiu criar um encontro nacional anual. Desde então, a comunidade continuou a crescer com a criação de formações e diplomas universitários e com a publicação de periódicos e livros especializados. Desde então, a comunidade de pesquisadores questiona a possibilidade de validar a existência de um campo de conhecimento associado a uma disciplina. (ARAÚJO, 2014)

No que diz respeito ao seu conteúdo e substância, o conceito de gestão social revela-se complexo, pois combina uma dimensão analítica com uma dimensão prática. Ele também atende a uma dupla expectativa: assim, pode ao mesmo tempo atender às necessidades de organizações cujos objetivos não são econômicos e aquelas que buscam desenvolver uma resposta social em seu ambiente. Isso leva a análise à exploração de diferentes racionalidades e diferentes arranjos institucionais. O conceito de gestão social também possui caráter heurístico, pois permite articular na prática o econômico e o social. A gestão social também assume uma postura de recusa em relação à redução da organização à sua instrumentalização, do social ao econômico e

do econômico ao mercado. (FRANÇA FILHO, 2003) Para isso, a gestão social visa tornar visível a pluralidade de recursos em uma economia substantiva.

A gestão social e o espaço público

Fernando Tenório, pesquisador brasileiro, vinculou a gestão social ao conceito de espaço público em Arendt e Habermas. Para ele, a gestão social adota a ideia de que deve haver espaços de deliberação para reconectar pessoas privadas com a ação pública. (TENÓRIO, 1998) Assim, a gestão social não pode ser um espaço de coerção. Para isso, atenção especial deve ser dada à inteligibilidade da linguagem, à transparência do dispositivo dialógico e às condições de emancipação dos atores associados aos debates.

Nesse contexto, a contribuição de Cançado, Pereira e Tenório (2015) é de mobilizar o conceito de "interesse bem compreendido" em Tocqueville, segundo o qual em uma sociedade democrática o interesse particular se une ao interesse geral. Diferentemente da noção de "mão invisível" em Smith, o "interesse bem compreendido" de Tocqueville levanta a questão do sujeito político. Desse modo, a gestão social se apresenta como a organização de um espaço público no qual os atores podem participar de sua própria emancipação enquanto inventam novas abordagens para resolver os problemas que se colocam na dinâmica do próprio coletivo. É assim que a gestão social também pode ser abordada através da coprodução de bens e serviços públicos em espaços democráticos, reunindo autoridades locais e atores da sociedade civil. Trata-se de se opor ao *new public management*, instaurando um ciclo virtuoso entre coprodução e inovação social. A gestão social se concebe, assim, como mediadora das relações entre atores no nível local, numa perspectiva de enriquecimento do espaço público.

A gestão social e a ação pública

Para a gestão social, a ação pública pode ser realizada por uma instituição pública ou por uma associação que defenda o interesse geral. Ambas as opções são possíveis. Na prática, isso possibilita renovar a orientação das políticas

públicas locais, envolvendo atores associativos e coletivos de cidadãos. Conceitualmente, a gestão social abre duas perspectivas de análise. Na primeira, é uma questão de optar por uma orientação de sociedade. A gestão social tende então a se confundir tendencialmente com a "gestão pública da sociedade". (FRANÇA FILHO, 2003; FRANÇA FILHO; BOULLOSA, 2015) Trata-se de ampliar e estender a análise organizacional para proporcionar uma dimensão mais sociopolítica. Ao abrir essa perspectiva, o conceito de gestão social permite compreender o papel da sociedade civil e as iniciativas das organizações populares como sistemas auto-organizados, diretamente relacionados às demandas e serviços da própria sociedade. (FRANÇA FILHO, 2003; FRANÇA FILHO; BOULLOSA, 2015) O risco de deriva do projeto ou de instrumentalização desse tipo de projeto ainda está presente e requer várias precauções. Na segunda perspectiva, a ação coletiva e a ação pública são sobrepostas em favor de um sistema de políticas públicas de múltiplas partes interessadas. Estamos perto da proposta de Cefaï sobre ação coletiva definida como "qualquer tentativa de construir um coletivo, mais ou menos formalizado e institucionalizado, por indivíduos que buscam atingir um objetivo comum, em contextos de cooperação e de competição com outros coletivos". (CEFAÏ, 2007, p. 8) Os coletivos enfrentam problemas de alcance público e procuram resolvê-los implantando o que parecem ser enquetes sociais. (DEWEY, 1967)

As duas perspectivas se reúnem para definir os contornos de uma gestão social suscetível de enriquecer o leque de políticas públicas locais em termos de compartilhamento com os habitantes. Sua contribuição é, então, vinculada a "um conjunto de processos e dinâmicas que ativam e moldam (no âmbito das políticas públicas) uma comunidade de atores motivados pelo interesse público, pela resolução de problemas importantes ou pela preservação de bens públicos". (FRANÇA FILHO, BOULLOSA, 2015, p. 208)

A gestão social e a governança

Ao combinar as questões de espaço público e de ação pública, o enriquecimento da democracia local é favorecido em uma perspectiva radical.

Trata-se de oferecer aos indivíduos novas formas de autonomia. Em uma abordagem de democracia radical, a gestão social busca criar uma governança inclusiva, na qual todos possam participar das decisões que lhes dizem respeito. A gestão social entende, assim, demarcar-se da tutela de especialistas solicitados a iluminar a tomada de decisões dos coletivos de atores, para não decidir por eles. Retoma-se neste ponto o debate iniciado entre Dewey e Lippman sobre o *status* de especialista – *expert* – que mencionamos anteriormente. (DEWEY, 2010) A gestão social se posiciona do lado de Dewey na esperança de modalidades de governança que permitam a emancipação dos atores e sua autonomia na tomada de decisões. O arcabouço teórico da gestão social não investiu muito no campo da governança. Isso o diferencia da corrente de pensamento sobre os bens comuns.

A GESTÃO E A GOVERNANÇA DOS BENS COMUNS

Do ponto de vista das relações de solidariedade e da organização, a teoria dos bens comuns é particularmente interessante porque é complementar à gestão social. Se as combinarmos, responderemos perfeitamente às questões levantadas na introdução deste livro. Enquanto a gestão social tem sua origem na solidariedade entre os humanos, o ponto de partida do pensamento de Ostrom reside no estudo da solidariedade entre os humanos e a natureza. Assim, os trabalhos de Ostrom e sua equipe são iniciados no estudo de bens comuns naturais, como pesca, sistemas de irrigação, florestas etc. Ostrom procura analisar e entender como os coletivos auto-organizados em torno desses recursos naturais podem estabelecer mecanismos de gestão perenes, portanto, sustentáveis. (OSTROM, 2010a)

A emergência de uma auto-organização supõe a livre interação dos atores locais, espaços para discussão e formas de resolução de conflitos. A abordagem de Ostrom é pragmática. Ela parte do campo empírico e observa modos não hierárquicos de governança implementados em torno dos recursos naturais que são explorados e geridos localmente. O que Ostrom vai encontrar nesses diferentes campos de observação é uma grande diversidade de formas de

ação coletiva e arranjos institucionais. (OSTROM, 2005) Sua hipótese, como ressalta Orsi, é que "se deixarmos os membros de um grupo dispor livremente de sua organização, eles serão capazes de organizar progressivamente um sistema eficaz e adaptivo". (ORSI, 2015) Os bens comuns se caracterizam, para Ostrom, por um longo processo de adaptação, de ajuste, de tentativa e erro. Isso oferece as condições necessárias para o esclarecimento do interesse geral e sua defesa diante de interesses particulares. As formas auto-organizadas dos bens comuns são, portanto, superiores às lógicas do mercado para a preservação de recursos. Para sua demonstração, Ostrom passa por etapas conceituais sucessivas que remetem aos problemas teóricos levantados por campos distintos do conhecimento, porém vizinhos: o terceiro setor, a economia social e a economia solidária. (LAVILLE; EYNAUD, 2018)

Terceiro setor e recursos compartilhados

A economia padrão faz do mercado o princípio pelo qual seria desejável estruturar as relações econômicas. Essa inegável preferência pelo mercado não nega a existência de outros bens. A economia ortodoxa reconhece a presença e a existência de bens públicos – como a defesa nacional, por exemplo. Para formular sua própria proposta, Ostrom alonga a lista de exceções à lógica do mercado. Ostrom e seu marido propõem uma tipologia que permite ampliar a categoria de bens, para além dos bens privados e dos bens públicos. Eles tomam a proposta de McNutt em termos de bens de clube como ponto de partida e, assim, desenham uma matriz que distingue os bens cruzando dois critérios: rivalidade e excludência. (OSTROM, OSTROM, 1977) Isso leva a aparecer de maneira lógica os bens comuns – chamados *common pool resources* – como bens rivais e não excludentes, ao lado dos bens privados – rivais e excludentes –, dos bens públicos – não rivais e não excludentes – e dos bens de clube – bens excludentes e não rivais, como, por exemplo, os canais a cabo privados.

Quadro 4 – Tipologia dos bens

Bens	Excludentes	Não Excludentes
Rivais	Bens privados	Bens comuns
	Alimentos, roupas, carros, estacionamento	Pescas, Florestas, Carvão
Não Rivais	Bens de clube	Bens Públicos
	Cinemas, parques privados, TV a cabo	TV aberta, ar, defesa nacional

Fonte: adaptado de Ostrom e Ostrom (1977).

A não excludência de acesso e a rivalidade significam que os atores estão competindo pelo recurso e que potenciais passageiros clandestinos – *free riders* – podem vir retirá-los e capturá-los às custas de todos os outros. (HESS; RUTH, 2006) Assim, Hardin foi capaz de desenvolver a ideia segundo a qual haveria uma "tragédia dos comuns". (HARDIN, 1968) Ostrom se diferencia profundamente em relação à Hardin. Todo o seu trabalho vai permitir desenvolver a tese inversa. Ostrom mostrará que uma governança específica – não redutível ao mercado – é capaz de preservar os bens comuns contra a tragédia do mercado.

De acordo com a mesma lógica de adicionar categorias, o terceiro setor baseia-se no reconhecimento de organizações não redutíveis a organizações privadas e a organizações públicas. Essas organizações participam de um terceiro campo – o terceiro setor –, que acolhe, sobretudo, serviços com uma forte dimensão relacional, como creches ou ajuda domiciliar. Nesse campo de atividade, o provedor desfruta de uma posição de força em relação ao consumidor em virtude das assimetrias de informação que o favorecem. Assim, quando um dos pais confia seu bebê a uma creche, é difícil para ele ou ela saber à noite – quando o pai ou a mãe o recupera –, se a prestação do serviço foi de qualidade ou não. O pagador do serviço – os pais – não é o destinatário do serviço e o bebê não pode relatar com precisão o desenrolar do seu dia. Nessa configuração, o provedor pode ficar tentado a oferecer um serviço de menor qualidade pelo mesmo preço. A assimetria de informações entre o provedor

de serviços e o pagador bloqueia os mecanismos regulatórios do mercado. Nessa configuração, a organização sem fins lucrativos é bem-vinda. Ele envia os sinais esperados pelos pais para esses mercados específicos. Se a organização não é guiada pela busca do lucro, o oportunismo do prestador de serviços será menor e a entrega de melhor qualidade.

Com base nessas propostas, os bens comuns e as organizações do terceiro setor reivindicam sua existência ao lado do mercado e do Estado. Os dois quadros teóricos o fazem de acordo com os critérios aceitos pela economia ortodoxa. Isso significa que a economia padrão, longe de se reduzir ao discurso do mercado acima de tudo, examina as condições sob as quais se mostra legítimo encontrar as soluções pela intermediação dos bens comuns e/ou do terceiro setor. Não se trata, contudo, de uma renúncia aos postulados ortodoxos. Mesmo que os bens comuns e o terceiro setor sejam reconhecidos pela economia padrão, o mercado permanece visto como a resposta pertinente e a hipótese da racionalidade individual maximizadora não é contestada. Se as escolhas de organização são diversas, todas são explicadas pela busca do interesse pessoal. A lógica é atomística no sentido de que as interdependências entre atores são traduzidas por meio de comparações estabelecidas por cada um deles, sem comunicação ou deliberação coletiva. Como resultado, as instituições emanam de cálculos de custo-benefício e só são mantidas se demonstrarem eficácia na adaptação a ambientes em mudança. A racionalidade estratégica e instrumental que caracteriza a ação humana nesse paradigma impede a consideração de qualquer motivação política. Esse utilitarismo é impermeável aos dados sociológicos e a história que promove é marcada pelo determinismo econômico. A classificação pela natureza dos bens e serviços também sugere que existem qualidades intrínsecas que diferenciam bens privados, públicos e comuns, da mesma forma que existem atividades de mercado, de estado ou do terceiro setor. Como resultado, os bens comuns e as organizações do terceiro setor permanece sendo abordadas na sua dimensão residual.

Economia social e regime comum de propriedade

Uma vez adquirido o reconhecimento de uma categoria adicional de bens comuns ao lado de bens públicos e privados, o desafio de Ostrom é entender como eles podem ser geridos de maneira durável ou sustentável. Para isso, um segundo nível do seu pensamento é sobre o estudo do que ela chamará de pacote de direitos – *bundle o rights*. Trata-se de saber como se regulam os direitos de acesso ao recurso, os direitos de apropriação dos produtos do recurso, os direitos de gestão do recurso, o direito de determinar quem terá os direitos de acesso e como eles podem ser transferidos. A pluralidade desses direitos determina a pluralidade institucional que ela observa na realidade. A análise dos direitos que se atribui uma comunidade auto-organizada de gerenciar seu recurso compartilhado permite que Ostrom abra a questão da propriedade coletiva. (NYSSENS, PETRELLA, 2015) Ao fazer isso, ela se distancia da teoria ortodoxa. Ela constata que a prevenção contra as ameaças dos passageiros clandestinos – *free riders* – aumenta com a capacidade da comunidade de produzir regras para si e por si mesma. (OSTROM, 2010a)

Nessa perspectiva, Ostrom retém na análise de Olson a necessidade de se apoiar em pequenos coletivos (OLSON, 1965), únicos capazes de desenvolver ao mesmo tempo mecanismos de entendimento, elaboração de regras e mecanismos eficazes de monitoramento e de controle. (OSTROM, 2010a) Ostrom nota que o pequeno tamanho dos coletivos facilita a deliberação, a vigilância e o cumprimento das regras que foram acordadas. Há, nesse ponto, uma afirmação das virtudes do localismo e um desejo de desenvolver uma análise institucional de nível mais fino. (ORSI, 2015) Segundo Laville e Salmon (2015b), Ostrom se afasta assim do "neoinstitucionalismo de Williamson para se aproximar do institucionalismo histórico de Commons e Veblen". (LAVILLE; SALMON, 2015b, p. 182) Isso se reflete em seu trabalho pelo reconhecimento da existência de ações não estritamente guiadas pelo interesse, pelo papel das instituições na fabricação de valores e por uma abordagem genealógica e evolucionista da economia. (CHANTEAU; LABROUSSE, 2013) Ostrom adota

uma problemática institucional que detalha as modalidades pelas quais os coletivos estabelecem suas regras práticas, as experimentam, as avaliam e as modificam. (Ostrom, 2010a) Isso mostra concretamente que essas formas de auto-organização se revelam mais pertinentes para a governança dos bens comuns do que os procedimentos de mercado ou de Estado.

A economia social rejeita a abordagem residual sugerida pelo conceito de terceiro setor. É a vontade dos atores organizados a fim de promover a cooperação por meio da sociedade de ajuda mútua que explica o surgimento da economia social. (DESROCHE, 1976; VIENNEY 1994) Os autores observam que os sistemas de proteção social foram iniciados por atores associativos, cooperativos e mutualistas antes de serem assumidos como importantes conquistas no quadro do estado social. A economia social nasce com a vontade de criar organizações não capitalistas capazes de se iniciar no campo econômico. Em paralelo com a teoria dos bens comuns, o ponto forte da economia social é de propor uma reflexão sobre as regras internas dessas organizações. Assim, a regra do voto "um homem - uma voz" inscreveu nos estatutos das organizações da economia social o princípio democrático de seu funcionamento. Embora as organizações da economia social tenham sido capazes de resistir às pressões do mercado durante muito tempo, elas não têm, infelizmente, conseguido transformar o cenário econômico no seu conjunto. Podemos até dizer que a economia de mercado teve a última palavra em conter seu desenvolvimento e depois transformar essas organizações por dentro através do jogo da padronização e profissionalização. Podemos ver assim o quanto a reflexão sobre as regras é decisiva e, em particular, o quanto é importante pensar sobre a articulação das regras internas com as externas. Ostrom abordou esse problema por meio do seu conceito de governança policêntrica. (OSTROM, 2010b) Esse tipo de governança pressupõe que as ações possam vir de diferentes níveis – local, nacional, internacional –, cada um dos quais sendo produtor de exigências, de regras e de soluções específicas. A governança policêntrica refere-se a um processo de regulação que respeita a diversidade dos processos de ação e não prioriza necessariamente aquele situado no nível mais elevado.

Economia solidária e novos comuns

Em um livro coescrito com Hess, Ostrom também abre a questão dos bens comuns informacionais. (HESS; OSTROM, 2006) Os dois autores especificam em particular sob quais condições os *softwares* livres são bens comuns. Eles observam que, ao contrário dos bens comuns físicos, bens informacionais são construídos sobre bens não rivais. A partir de então, a questão do tamanho dos coletivos se exprime de maneira diferente. Os comuns informacionais supõem novas proteções. É um famoso programador, Richard Stallman, que tem a ideia de trabalhar com um jurista para produzir, em 1989, uma licença pública General Public License (GPL) cuja vocação é proteger as quatro liberdades do *software* livre: execução, cópia, modificação e distribuição. A GPL garante que os usuários do *software* possam manter o acesso ao código-fonte, mesmo nas versões modificadas dele. Essa proteção de *software* livre é chamada *copyleft* em vez de *copyrigth*, este último não permitindo proteger o bem comum. Nos anos 2000, essa inovação se estendeu a outras mídias de suporte, como obras científicas e artísticas, sob o qualificatico de bens comuns criativos – *creative commons*. Percebe-se, assim, se desenhar uma trajetória que parte da improvisação – *bricolage* – de informática à reinvenção social. (BROCA, 2013)

Na sequência dos bens comuns informacionais, outros bens comuns são identificados e estudados: comuns culturais, de saúde, de vizinhança, globais, de infraestrutura, urbanos... Hess propõe nomear esses diferentes comuns de maneira agrupada sob o termo genérico de "novos comuns". (HESS, 2008) O termo "novos comuns" tem a vantagem de chamar a atenção para suas respectivas especificidades e a necessidade de defini-las. Segundo Hess, a multiplicação do número de novos bens comuns identificados na literatura atesta uma forte expectativa em nossas sociedades de encontrar respostas apropriadas aos fenômenos de globalização, de mercantilização e de privatização. Para Bollier (2014), trata-se, a rigor, de se libertar dos pressupostos fundamentais da economia de mercado para promover novas categorias epistemológicas de saberes. Para conseguir isso, os bens comuns contam com um conjunto de direitos distribuídos,

permitindo qualificar e proteger os usos coletivos emergentes que os bens comuns pretendem fazer prevalecer. (ORSI, 2015)

No seio dos novos comuns, o conceito de bens comuns urbanos torna possível abordar de maneira diversa os espaços preexistentes (EYNAUD; JUAN; MOUREY, 2018), sejam esses lugares tão diferentes quanto edifícios, praças, jardins compartilhados, calçadas, áreas turísticas. Se os bens comuns físicos estão bastante focados na conservação de recursos, os bens comuns urbanos são principalmente orientados para o desenvolvimento de novos usos. (CORIAT, 2015) Assim, as calçadas podem se tornar comuns se deixamos a liberdade aos habitantes de gerenciar com autonomia determinados espaços verdes da rua. Um imóvel privado pode se tornar um bem comum se for adquirido por uma cooperativa de moradores com o objetivo de fugir à pressão do mercado imobiliário e manter dentro dele aluguéis acessíveis. A transição ecológica também pode se tornar um comum urbano, como mostra o exemplo de Totnes, na Inglaterra, que lançou o programa "cidades em transição". (EYNAUD, 2016) O objetivo das iniciativas desse programa internacional é incentivar os cidadãos de uma cidade, bairro ou vila a se envolver em ações simples e concretas para enfrentar os desafios das mudanças climáticas. Esses exemplos mostram que os bens comuns urbanos podem nascer na cidade em torno de colaborações originais entre instituições e moradores, alguns dos quais podem ter a fisionomia de um novo empreendedorismo coletivo. (AUFRÈRE; EYNAUD; GAUTHIER; VERCHER-CHAPTAL, 2019)

O conceito de economia solidária difere da economia social ao inserir a dimensão política desde o início em sua grade de análise. A economia solidária da década de 1970 abalou uma economia social preocupada demais com a respeitabilidade gerencial e a neutralidade ideológica. Essa perspectiva crítica diz respeito principalmente a três pontos: a importância atribuída ao objeto da produção – incluindo seus aspectos de utilidade social e inovação social –; a mobilização de uma pluralidade de princípios econômicos – mercado, redistribuição, mas também reciprocidade e compartilhamento doméstico, para retomar Polanyi –; e finalmente a ênfase colocada sobre a dimensão

política – argumentando que a igualdade formal garantida nos estatutos deve ser estendida para as instâncias deliberativas internas e pela participação em debates públicos externos, em aliança com outras lutas e movimentos. É assim que as organizações da economia solidária são consideradas – apesar de seu *status* de direito privado – como organizações envolvidas voluntariamente em formas de ação pública. (LAVILLE; SALMON 2015b) Para isso, duas constatações podem ser feitas. A primeira diz respeito à denúncia do que Polanyi chama de "sofisma economicista", isto é, a redução da economia unicamente a trocas de mercados. Ao propor uma definição substantiva da economia com base em uma diversidade de princípios ou lógicas da troca coexistindo com as lógicas doméstica, de redistribuição e de reciprocidade (POLANYI, 2011), a economia solidária apresenta um quadro de análise que possibilita tornar visíveis as ações realizadas pelas organizações que a reinvidica. A segunda constatação refere-se a espaços deliberativos necessários para a implementação de uma abordagem democrática. A economia solidária aborda a democracia em seu espaço cidadão e se recusa a limitá-la à análise de instâncias internas às organizações. Como apontam Nyssens e Petrella (2015), a utilidade social geralmente é multidimensional porque é realizada em torno de um projeto relacionado a um modo de organização. Os benefícios coletivos não são "um fenômeno induzido (uma externalidade) pela atividade econômica, mas uma dimensão reivindicada pelos promotores desses". (LAVILLE, NYSSENS 2001) Portanto, o modo de organização democrática de uma associação não é um simples "algo a mais", pois comporta uma utilidade intrínseca. O conceito de espaço público crítico desenvolvido por Habermas possibilita vincular a questão dos espaços deliberativos e a ação das associações. (HABERMAS, 1988) É uma questão de ver como a ação comunicativa pode se desenvolver em torno de um projeto solidário e se expressar em um espaço público de proximidade. (LAVILLE, 2011)

Se traçarmos de volta as raízes históricas da economia solidária aos autores associacionistas do século XIX, é possível dizer que a economia solidária funda seu projeto na democratização da economia. (LAVILLE, 2010) Numa abordagem

pragmática, a economia solidária busca preservar a diversidade institucional valorizando formas híbridas. (NYSSENS PETRELLA, 2015) Nisso ela se aproxima da teoria dos bens comuns. No entanto, a economia solidária tem características próprias. Ela reconhece a diversidade de partes interessadas e valoriza os coletivos de atores heterogêneos. Também reconhece o papel do Estado na defesa do interesse geral e se inscreve nas estratégias de coprodução e cocriação com as autoridades públicas. Por fim, as organizações de economia solidária contam com uma diversidade de financiamentos – público, mercantil e voluntário –, que lhes permite praticar uma hibridação dos seus recursos.

Em direção a uma síntese pluralista

A teoria dos bens comuns e a economia solidária podem ser consideradas como duas portas de entrada sobre um mesmo objeto. No lado dos bens comuns, três critérios são essenciais (CORIAT, 2015): recursos, um sistema de repartição de direitos e regras e uma ampla variedade de acordos de governança. Isso coloca a questão da governança no centro da questão dos bens comuns. Do lado da economia solidária, o importante é uma grade de análise para uma outra economia associada à reflexão sobre o pluralismo das formas de ação pública e democracia. A questão da governança é uma questão relativamente recente para a economia solidária, que foi motivada pela necessidade de entender os modos das organizações híbridas de múltiplas partes interessadas. (BORZAGA; DEPREDI, 2015) Nota-se, desse modo, uma forte capacidade dos comuns de pensar em formas organizadas localmente em torno de recursos compartilhados e formas relacionadas à produção colaborativa – *peer to peer* – no espaço digital. A economia solidária, por sua vez, dispõe de uma reflexão conceitual mais orientada à ação pública e à dimensão política construída na interação dos atores da sociedade civil com o Estado. Ambas as análises podem se enriquecer. (EYNAUD; SULTAN, 2014) Para Bauwens (2015), a convergência entre o bem comum e a economia solidária é forte. Ela pode ser expressa através da criação de cooperativas globais e abertas, fundadas em um novo modelo de propriedade e uma governança de múltiplas partes interessadas. O objetivo

dessas cooperativas é coproduzir bens comuns. (BAUWENS, 2015, BAUWENS; LIEVENS, 2016)

Ao excluir o Estado de sua grade de análise como ator da governança, Ostrom precisou do conceito de governança policêntrica para conectar o local ao global. (OSTROM, 2010b) No entanto, o objetivo da governança policêntrica é principalmente garantir os acordos feitos pelos atores locais. (NYSSENS, PETRELLA, 2015) Para Ostrom, a construção dos bens comuns se impõe sob certas condições específicas e para determinados bens específicos. Sua análise não questiona a racionalidade dos mercados ou do estado. Dardot e Laval (2014) salientam que um sistema de normas é sempre objeto de conflitos e que a lei é, nesse sentido, um espaço de luta. Dardot e Laval consideram que Ostrom não pensa "na possível constituição política do comum como racionalidade alternativa generalizável". Segundo eles, Ostrom ignora como poderíamos passar dos comuns ao comum. Essas oposições conceituais colocam desafios em cada escola de pensamento e mais além, quando se trata de conectar diferentes escolas.

EPISTEMOLOGIAS E METODOLOGIAS PARA UMA OUTRA GESTÃO

Se a gestão social e a gestão dos comuns são dois campos diferentes de prática e conhecimento, eles nos parecem, contudo, complementares. Eles são complementares, antes de tudo, por suas origens. O primeiro se inicia efetivamente no estudo das solidariedades entre os humanos, enquanto o segundo está interessado, em primeira análise, nas solidariedades entre os humanos e a natureza. Se seguirmos Polanyi para caracterizar a economia substantiva pela "dependência manifesta do homem em relação à natureza e em relação aos seus semelhantes para obter sua subsistência" (POLANYI, 2011, p. 56-58), os dois quadros de análises se conjugam para compor os fundamentos de uma gestão substantiva. Em seguida, eles são também cobinados em função das orientações tomadas em suas pesquisas: a gestão social mergulha na questão da solidariedade democrática enquanto a gestão dos bens comuns

se interessa pela diversidade institucional de formas auto-organizadas. As duas abordagens se completam então para nos ajudar a repensar a emancipação em contextos organizacionais renovados, como aqueles abertos pela paraeconomia de Guerreiro Ramos. Mas essas duas abordagens não são apenas complementares. Nos parece que elas convergem em muitos aspectos e que pontes podem ser construídas entre elas. Essa possibilidade existe principalmente na reflexão em torno de uma postura epistemológica comum e no compartilhamento de metodologias.

Epistemologia para uma outra gestão

A solidariedade é um conceito flexível que tem a particularidade de poder se casar com muitas disciplinas e escolas de pensamento. (MUSSO, 2015) Nesse sentido, trata-se de um conceito que faz muito apelo às ciências da gestão na sua interdisplinaridade. Como vimos antes, a solidariedade e a organização estão, cada uma do seu lado, lidando com a história, a antropologia, a sociologia, a psicologia. Tomados em conjunto e em seu caráter transdisciplinar, esses dois conceitos nos levam a requestionar a economia formal e a vislumbrar sua ampliação em direção à economia substantiva. A partir desse alargamento, pode surgir uma postura diferente, susceptível de revisibilizar a contribuição das organizações solidárias e melhorar a compreensão que temos.

O primeiro fundamento dessa postura é político. Ele se expressa na recusa de qualquer tipo de setorização de organizações solidárias. Ao enfatizar o vínculo sobre o bem, a cidadania sobre o consumo, a economia solidária é "uma dinâmica militante e não um setor econômico". (DACHEUX, GOUJON, 2016, p. 203) Podemos deduzir desse primeiro fundamento que todas as organizações podem se apropriar da questão da solidariedade para se transformar em atores na transição ecológica e social. Para tanto, não existem pré-requisitos em termos de atividade, mesmo que a lógica do engajamento possa parecer mais fácil em alguns setores do que em outros.

O segundo fundamento reside na dimensão pública dessa postura. As iniciativas solidárias têm essa capacidade de servir ao interesse geral. É por isso que eles buscam promover e incentivar espaços de intercâmbio e de palavras que possam ser definidos como espaços públicos de proximidade. (EME; LAVILLE, 1994) Esses espaços são os lugares onde podem se discutir as dimensões da ação solidária participando da ação pública. (LAVILLE; SALMON, 2015a) Numa lógica de múltiplas partes interessadas, eles participam do estabelecimento de uma democracia participativa e do fortalecimento da solidariedade em um processo de coconstrução e codecisão. A gestão solidária pode, assim, iniciar um modelo de organização inerentemente democrático, no qual se trata de "reconciliar o cidadão, o empregado e o consumidor" para se engajar no "deliberalismo". (DACHEUX, GOUJON, 2016, p. 204) Em outras palavras, trata-se de – por trás do jogo de palavras – construir um modelo de organização se demarcando dos postulados do liberalismo sem, de todo modo, deixar a esse último à exclusividade de uma reivindicação de liberdade.

O terceiro fundamento é a afirmação pragmática de uma inscrição na ação. Trata-se de trabalhar com pessoas comuns para "moldar suas práticas e desejos" e ampliar o escopo das competências comumente aceitas para romper com uma lógica assistencialista. (FRERE, 2015, p. 390) Com Dewey e contra Lippman, é uma questão de se opor à figura do especialista que se coloca acima dos outros. Essa postura é acompanhada pela rejeição de uma visão dualista do mundo. Ela se opõe "à ambição de construir ciências da sociedade importando os métodos que foram comprovados nas ciências naturais". (GÉNARD, 2015, p. 55) Trata-se, ao contrário, de privilegiar a preocupação pela compreensão do sentido, caro à Dilthey, contra a visão causal do mundo oriunda das ciências da natureza e o "grande compartilhamento entre natureza e cultura". (GENARD, 2015, p. 55) Por trás dessas escolhas, o desafio é "evoluir em direção a uma sociologia capaz de progredir, na contingência social, em direção a uma nova política de emancipação que não prescreva nenhum fim predeterminado para as pessoas que tentam se engajar". (FRERE, 2015, p. 356) Tendo em conta os efeitos devastadores sobre a sociedade da mercantilização

do trabalho, da moeda e da natureza, Burawoy apela aos sociólogos para "cooperar diretamente com a sociedade antes de seu desaparecimento completo" em uma abordagem de "sociologia pública". (BURAWOY, 2013, p. 90-102) Parece-nos que nada impede que essa ideia seja estendida à disciplina das ciências da gestão. Os gestores podem efetivamente iniciar uma gestão à vocação pública "instaurando uma colaboração estreita e direta" com as associações, os movimentos e os públicos". (BURAWOY, 2013, p. 90-102) Diante das ameaças decorrentes das ondas de mercantilização, uma tal gestão pode se engajar com os atores da sociedade para promover um processo reflexivo de reintegração. Nessa configuração, a ciência social "não se limita à mera empatia", mas "se posiciona nas lutas conduzidas pelos seus atores". (LAVILLE, 2015, p. 426)

Diante desses postulados de primado do político, da dimensão pública e do pragmatismo, a epistemologia do sul de Sousa Santos aparece como um quadro reflexivo particularmente adequado. Partindo da observação de que o mundo é distorcido pelas relações de dominação, ele propõe um descentramento do pensamento para engajar uma outra relação com o mundo. Como bem recorda Sousa Santos, "a compreensão do mundo excede em muito a compreensão ocidental do mundo". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 241) A epistemologia do sul proposta por Sousa Santos se dedica à "desconstruir a pretensão de universalidade do etnocentrismo e a negação de certas partes da realidade dela resultante". (LAVILLE, 2015) Ela constata que houve um roubo da história pelo Ocidente. (GOODY, 2010) Mas o interesse da proposição é que ela não busca substituir um sistema de pensamento monológico por outro, mas, sobretudo, "promover uma conversação com várias vozes". (LAVILLE, 2015) Assim, Sousa Santos nos convida a buscar "uma nova articulação entre os princípios de igualdade e de diferença". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 260) Para isso, ele coloca a hipótese da "existência de diferenças iguais", autorizando uma "ecologia das diferenças, compreendendo o reconhecimento mútuo". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 260) A epistemologia do sul não deve então ser compreendida numa oposição entre o norte e o sul em uma abordagem que seria apenas geográfica. A epistemologia do sul postula que existe um sul no norte

e um norte no sul. É, portanto, um diálogo entre as partes visível e invisível de nossos mundos que essa epistemologia nos convida.

Na perspectiva crítica de Bloch (1976), Sousa Santos rejeita os conceitos de "tudo" e de "nada" em proveito da categoria do possível, único capaz de revelar a inesgotabilidade do mundo. Para ele, "o ainda não é uma maneira de registrar o futuro no presente e ampliar o presente". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 267) De fato, o "ainda não" de Sousa Santos contém e revela, ao mesmo tempo, um potencial e um poder. A partir dessa ideia inicial, ele deduz dois tipos de sociologia que escapam a uma lógica de determinação e buscam implementar uma "axiologia do cuidar": a sociologia das ausências e a sociologia das emergências. Assim fazendo, Sousa Santos aponta duas direções de trabalho particularmente ricas pois abertas sobre uma recomposição do tempo. Com Guerreiro Ramos, ele se opõe à "monocultura do tempo linear". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 257) Para ele, a pluralidade de tempos é uma condição para entender o mundo porque "a linguagem silenciosa das culturas é acima de tudo uma linguagem temporal". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 258) Sua proposição é simples: "Para estender o presente, precisamos de uma sociologia das ausências; para contratar o futuro, uma sociologia das emergências". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 241) Detalhemos agora essas proposições.

A sociologia das ausências é baseada na observação de que "o que não existe é realmente produzido ativamente como inexistente". Assim, o inexistente é ignorado ou pensado como "uma alternativa não crível àquilo que é suposto existir". (SOUSA SANTOS, 2011, p. 34) O inexistente é, então, "considerado retrógrado, inferior, local e particular, improdutivo e estéril". (LAVILLE, 2015, p. 427) Em nível metodológico, o objetivo da sociologia das ausências é "libertar as práticas sociais de seu status de resíduo, transferir sua própria temporalidade e, dessa maneira, abrir a possibilidade de desenvolvimento autônomo". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 259) Assim, a sociologia das ausências tem o poder de jogar com as temporalidades, para que "as práticas e sociabilidades se tornem objetos de argumentação e debate político críveis e inteligíveis". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 259) Recorrendo a metáfora da pessoa que perdeu as

chaves à noite, Sousa Santos nos convida a procurar o molho de chaves ausente não diretamente sob a claridade da lâmpada, mas a nos aventurar nas áreas escuras para onde, justamente, as chaves escorregaram. Esse primeiro esforço é uma precaução indispensável para escapar da armadilha epistemológica de um mundo marcado por uma lógica hegemônica.

A sociologia das emergências, por sua vez, consiste em "substituir o caráter vazio do futuro por um futuro de possibilidades plurais e concretas, utópicas e realistas ao mesmo tempo, e construídas no presente por meio das atividades do cuidar". (SOUSA SANTOS, 2016, p. 266) A sociologia das emergências, portanto, propõe romper as amarras do tempo linear. Ela permite estender o presente "acrescentando à realidade existente as possibilidades futuras e as esperanças que essas possibilidades despertam". (LAVILLE, 2015, p. 427) Essa sociologia ambiciona fortalecer o caráter emancipatório das experiências, a fim de consolidar sua visibilidade e credibilidade. Na recusa de uma simples análise crítica, ela busca reforçar as iniciativas em vez de enfraquecer as bases. (FRÈRE, 2015) Por isso, ela se recusa a pensar que os praticantes são abusados pelas normas. De qualquer forma, não deduz uma incapacidade de se engajar na resistência social. (LAVILLE; SALMON, 2015a) Ela abre um espaço de diálogo e de ação com os praticantes, num processo de democracia radical e de enquete social (DEWEY, 1967), em que o pesquisador e o praticante estão em pé de igualdade para compreender e resolver os problemas da ação coletiva.

A epistemologia do sul é particularmente adaptada ao estudo das organizações solidárias. Ela nos ajuda a descentrar o olhar e ir buscar no sul a renovação do pensamento organizacional. Ao cruzar as literaturas brasileira e francesa, este livro contribui para essa ambição. Além disso, Sousa Santos nos convida a trabalhar em um tempo não linear. Este estudo permite revelar que o imaginário associacionista da economia solidária finca suas raízes nos movimentos e pensamentos revolucionários libertários de meados do século XIX. (CEFAÏ, CHANIAL, 2000; CHANIAL 2010; FRÈRE, 2009) Esses movimentos, que se demarcaram tanto da economia de mercado quanto da ditadura do proletariado, eram portadores de verdadeiras alternativas à organização

social. Mas, o associativismo pioneiro foi desprezado por autores liberais e marxistas. No entanto, há uma grande diferença entre a imagem da qual ele foi enfeitado e o conteúdo real de suas ideias.[1]

Se considerarmos esse movimento pioneiro como parte de uma análise crítica, descobriremos ideias que não perderam força. O associacionismo se esforça para prolongar a democracia política na vida social e, portanto, vai contra qualquer separação entre política e economia. (LAVILLE, 2018) Como observa Abensour, o impulso é fundamentalmente democrático e a utopia é uma condição para a emancipação. (ABENSOUR, 2013) Esse primado da democracia torna possível defender uma igualdade de direitos e uma lógica de ajuda mútua em oposição à lógica da caridade e da benevolência. A reivindicação é aquela da reciprocidade. Há neste projeto uma intenção de transformação social. Numa abordagem temporal não linear, podemos pensar que a economia solidária contemporânea – com experiências como moedas sociais, serviços de proximidade, circuitos curtos, comércio justo... – é menos uma emergência do que uma ressurgência. (LAVILLE; SALMON, 2015a) A sociologia das ausências nos ajuda a perceber que não apenas as ideias, mas também as realizações são ignoradas. Assim, a revolução francesa é amputada da memória do seu momento solidário. As obras dos historiadores contemporâneos convergem para revelar o esquecimento da revolução de 1848 (CHANIAL 2003; GRIBAUDI, 2014; HAYAT, 2014; RIOT-SARCEY; GRIBAUDI, 2008; RIOT-SARCEY, 2016), que é o das associações solidárias.

Em resumo, as duas abordagens da epistemologia do sul se completam. A sociologia das ausências nos convida a retornar à história esquecida da solidariedade organizacional e a redescobrir as histórias esquecidas que nos ajudam a reajustar nossa visão no presente. A epistemologia das emergências defende, por sua vez, uma valorização das experiências atuais e articula-se perfeitamente com uma abordagem de sociologia ou de gestão pública. Ao fazê-lo, uma reflexão sobre as metodologias mobilizáveis pode se abrir.

---

1 Ver a esse respeito o número especial de La Revue du M.A.U.S.S., L'autre socialisme, entre utilitarisme et totalitarisme, Paris, La Découverte, second semestre 2000.

O aporte da antropologia para a outra gestão

O trabalho em gestão solidária mobiliza um amplo repertório de conhecimentos e de disciplinas científicas. A inscrição da gestão nas ciências sociais é um princípio forte para reafirmar o projeto de uma outra gestão que se propõe explorar a diversidade de significados associados às práticas. A reflexividade é um exercício constante dessa outra maneira de fazer a gestão. Nesse campo, a contribuição da antropologia é particularmente importante não apenas em termos de reflexão, mas também para orientar as práticas de uma outra gestão. O conhecimento em antropologia é construído como uma ciência da alteridade com a ambição de entender o outro – a outra sociedade, a outra cultura.

Para os antropólogos, o conhecimento é construído pela compreensão e pelo reconhecimento de uma diferença. Portanto, é menos uma questão de definir um objeto de pesquisa do que um método. A antropologia é moldada por sua maneira de apreender a realidade e sua capacidade de imersão no campo, como mostra a prática etnográfica. A formação em antropologia consiste em exercitar um outro olhar sobre o mundo. A experiência desse exercício é revelada como uma vivência intercultural. O esforço de percepção do outro em sua diferença produz um efeito reflexivo na direção de si mesmo, da sua cultura e da sua sociedade. Segundo Laplantine e Olievenstein (1993), a perplexidade ou “sensação de estranheza” que nasce do encontro de culturas é inerente à formação antropológica. Isso leva a modificação do olhar sobre si mesmo. O trabalho de campo induz transformações pessoais que vão muito além do escopo de uma prática profissional ou de um projeto de formação científica, desencadeando um processo de aprendizagem existencial.

Da outra gestão à gestão do outro

Definimos a outra gestão como uma gestão diferente por seus métodos, princípios e racionalidade. A contribuição da antropologia nos permitiu especificar essa definição. A outra gestão é uma gestão da diferença. Ao fazê-lo, ela afirma uma dimensão política no sentido de Arendt, com a consideração

dos homens e não do homem. (ARENDT, 1994) É, portanto, uma gestão que se expressa com e na alteridade. Nesse sentido, a questão do reconhecimento ocupa um lugar central. A outra gestão leva em consideração a busca de reconhecimento ao propor: outra institucionalidade econômica – para além da economia de mercado –, outras formas de organização – para além do princípio de empresas –, outros territórios – para além dos espaços urbanos comerciais –, outros públicos – para além daqueles já cobertos. Assim, ela se situa no reconhecimento de outra cultura do viver em sociedade – para além do individualismo. Ela busca o que não é claramente visível, o que o cotidiano invisibiliza, o que emerge. Nesse sentido, a abordagem antropológica anda de mãos dadas com a dupla perspectiva sociológica proposta pela epistemologia do sul. (SOUSA SANTOS, 2016) É necessário para a outra gestão assumir o desafio da diversidade e do diálogo intercultural. Nessa perspectiva, a epistemologia do sul pode ser relevante, pois renuncia ao monopólio das visões dominantes da modernidade ocidental, para integrar versões subalternas e reduzidas ao silêncio. (SOUSA SANTOS, 2016)

De fato, em se tratando do tema da interculturalidade, importa salientar que a questão do reconhecimento está no coração da problemática da relação com a diferença, na qual as sociedades humanas sempre estiveram confrontadas. Historicamente, duas formas prevaleceram no modo pelo qual as sociedades trataram a diferença, segundo Todorov (1993): de um lado, a hierarquização, levando à uma relação de subordinação através da inferiorização de certos grupos sociais; e, do outro, a assimilação, levando a dissolução do problema, numa espécie de negação pela simples extirpação da questão. Contudo, uma boa parte das sociedades contemporâneas se colocam como tarefa fundamental o desafio de conservar a diferença sem perder a coesão social, ou seja, gerir a diferença sem pretender neutralizá-la ou dissolvê-la. (BARBOSA, VELOSO, 2009) É assim que o problema do reconhecimento se torna um tópico central no debate sobre o multiculturalismo. Aparecido em meados da década de 1970, o conceito pretendia fornecer chaves de ação para governos de países como Canadá e Austrália, para definir políticas adaptadas

às minorias culturais e ao pluralismo étnico que caracterizam essas sociedades. (BARBOSA, VELOSO, 2009) O objetivo era a superação de políticas assimilacionistas, consideradas moralmente duvidosas. Nesse intuito, tratava-se de optar pela manutenção das identidades culturais das minorias e favorecer, ao mesmo tempo, o sentimento de orgulho pelas diferenças culturais e o sentimento de pertencimento a um grupo maior. Como doutrina política, o multiculturalismo apoiou políticas para o reconhecimento dos direitos e identidades culturais das minorias e defendeu a diversidade cultural. (BARBOSA, VELOSO, 2009)

Inúmeros estudos sobre esse assunto, desde o início dos anos 2000, ajudaram a evolução do pensamento multicultural (BARBOSA, VELOSO, 2009), revelando duas perspectivas diferentes. A primeira é apoiada por Charles Taylor (1992) e Will Kymlicka (1997), que argumentam que a diferença é o valor intrínseco de uma sociedade multicultural. Para eles, a diferença pressupõe seu reconhecimento sem a exigência de sua superação pela construção de um mundo comum. "Reconhecer" significa aceitar a existência do outro sem compromisso. Sínteses são então produzidas entre as diferenças. A segunda perspectiva é apoiada por autores como Fraser (FRASER; HONNETH, 2003) e Honneth (HONNETH; JOEL, 1998, 2003). Eles consideram que o reconhecimento da existência de uma diferença é insuficiente se a sociedade não souber como tratá-la. (BARBOSA; VELOSO, 2009) Em Fraser (1998), a dificuldade da relação ao outro remete a um dilema profundo: como oferecer reconhecimento sem redistribuição de recursos e sem justiça social? Para Honneth (1998), trata-se de reunir em torno da noção de reconhecimento tanto os aspectos culturais valorizados por Taylor (1992) e Kymlicka (1997) quanto um imperativo moral e ético, permitindo um maior nível de consenso e de unidade. (BARBOSA; VELOSO, 2009) A questão posta por Honneth pode ser formulada nos seguintes termos: como oferecer reconhecimento sem estima social? Com esse autor, reconhecer o outro se verifica apenas quando são estabelecidos elos de mediação baseados na solidariedade. (HONNETH, 1998) A estima social, para Honneth, refere-se à

existência de laços morais entre indivíduos social e culturalmente diferentes. Diferentemente de uma simples "aceitação do outro", Honneth sugere "a apreciação do outro", através do estabelecimento de uma sociabilidade baseada na reciprocidade. (BARBOSA; VELOSO, 2009)

Antropologia cultural, econômica e organizacional

Hoje, mais do que nunca, as sociedades são confrontadas a questão da relação com a diferença. O aumento dos fluxos migratórios ao redor do mundo e conflitos de todos os tipos testemunham a importância do problema. O aumento da desigualdade reforça o difícil exercício da prática do reconhecimento, conforme a interrogação de Fraser salientada antes. Vimos a partir de Honneth que a prática genuína da diversidade cultural pressupõe uma mudança em nossas formas de socialização, que, por sua vez, recoloca a centralidade da solidariedade. Afinal de contas: como oferecer reconhecimento se não cultivamos coletivamente o interesse pelo outro? Como oferecer reconhecimento se não organizarmos coletivamente solidariedades ativas? Ou como oferecer reconhecimento se a solidariedade está ausente? ... e se estamos cada vez mais movidos por modos de sociabilidade individualistas...

Ora, a relação entre uma sociabilidade individualista e uma forma de economia orientada segundo esses mesmos valores parecem evidentes. Da ênfase sobre a importância de uma dimensão econômica de distribuição de recursos – e a agenda de direitos que a acompanha, conforme salienta Fraser – como uma condição fundamental para a efetividade do reconhecimento se acrescenta então o imperativo de um outro olhar sobre o econômico. A questão do reconhecimento e a problemática da diversidade cultural apontam assim uma ligação forte com a reflexão trazida neste livro sobre a outra economia: como oferecer reconhecimento sem uma outra economia? Essas questões enfatizam a importância da inscrição na abordagem abrangente e substantiva de Polanyi e Guerreiro Ramos. Como oferecer reconhecimento sem uma economia solidária? Compreender essa sociabilidade solidária é uma das tarefas importantes que são essenciais para definir os contornos de outra gestão.

Na busca pelos fundamentos do conhecimento permitindo melhor compreender a sociabilidade solidária na base da outra economia, a antropologia econômica constitui uma fonte privilegiada. Vimos nos capítulos anteriores como um outro olhar sobre a economia – realizado por estudos de história e antropologia – permite melhor enxergar a diversidade dos princípios e modos de instituir a economia em diferentes culturas e sociedades humanas. Ao favorecer então uma maior amplitude do olhar sobre o econômico, a abordagem da antropologia econômica é portadora de respostas e de pistas de reflexão para as questões contemporâneas. Ela abre a análise sobre a história e sobre outras culturas. Pelo descentramento da visão que ela propõe, a antropologia é particularmente útil: o que a história pretérita de outras economias e de outras culturas pode nos permitir aprender sobre os problemas da economia de hoje? O que o passado nos ensina? O que a cultura dos povos ancestrais nos transmite? A antropologia econômica não é a expressão de uma nostalgia ligada aos tempos antigos. É uma fonte privilegiada de inspiração para encontrar, no estudo da diversidade cultural, os novos caminhos da gestão capazes de lidar com os desafios contemporâneos.

Encontrar os fundamentos antropológicos da outra gestão, como vimos, nos obriga a um desvio sobre dois domínios de conhecimento fundamentais que são as temáticas da diversidade cultural através da questão do reconhecimento e a problemática da outra economia. Assim, afirmar o reconhecimento é também um princípio maior da outra economia. Ora, se as exigências da outra economia se abrem sobre a necessidade de uma outra gestão, nosso caminho deve se refazer: de uma abordagem de antropologia cultural passando pela antropologia econômica para retornar sobre a antropologia organizacional propondo-a uma nova agenda.

Articular os conhecimentos da antropologia e da gestão constitui a razão de ser da antropologia organizacional. Sendo seu propósito o de trazer maior amplitude em termos de análise organizacional, isso não ocorre, contudo, sem tensão. É preciso retornar ao olhar inicial sobre a relação entre cultura e gestão através da temática da cultura organizacional desde a primeira metade

dos anos 1980 para reconhecer a origem da formação desse campo da antropologia organizacional. Se pelo viés da cultura no sentido antropológico do termo abriu-se uma perspectiva mais aprofundada de olhar sobre os problemas da gestão, por outro lado, tornou-se frequente a abordagem da cultura como sendo uma variável gerenciável na perspectiva de maior performance econômica através do emprego da noção de cultura de empresa. Foi assim que o tratamento do tema da cultura se prestou a diferentes finalidades, diversas interpretações e foi alvo de intensos debates e discussões, conforme o uso feito por inúmeros pesquisadores, homens de negócios e gestores em geral.

De uma diversidade de tratamento do tema da cultura organizacional num primeiro momento, o campo da antropologia organizacional se desenvolverá em seguida através de vários trabalhos de pesquisa em gestão com o uso do método etnográfico. Algumas etnografias organizacionais apareceram antes mesmo do surgimento do tema da cultura organizacional, contudo, sua disseminação importante ocorrerá sobretudo a partir dos anos 1990. Mas, ainda assim, a etnografia permanecia sendo considerada como um recurso metodológico relativamente marginal nos estudos em gestão ao requerer nível tão elevado de aprofundamento investigativo em termos qualitativos. Com a expansão gradual de tais pesquisas, a antropologia organizacional vai então estender seu inventário de temáticas: etnomarketing, gestão da diversidade, empreendedorismo étnico e gestão intercultural são alguns assuntos que vão se adicionar à cultura organizacional e à pesquisa etnográfica aplicada à gestão.

O que parece importante destacar no projeto de uma antropologia organizacional é o modo como apresenta seu olhar sobre a problemática da gestão, cuja inflexão evita limitar-se apenas às expectativas de performance econômico-financeira. As bases de um tal olhar foram colocadas desde o início conforme salienta o texto seminal de Chanlat (1991) propondo uma antropologia da condição humana nas organizações. Em sua abordagem, esse autor defende uma tomada de posição distinta sobre o humano nas organizações, para além das perspectivas comporamentalistas. Ao denunciar o caráter restrito da

formação em gestão, Chanlat (1991) recorre as múltiplas dimensões do humano na base de uma proposta de teoria antropológica das organizações apreendida segundo diversos níveis em interação entre o indivíduo e a sociedade.

A outra gestão e a educação popular

Reencontrar essa condição humana nas organizações parece ser a contribuição fundamental da antropologia para a outra gestão. As exigências da outra gestão na prática são da ordem da mediação social: entre sujeitos ou entre instituições, pertencentes a diferentes mundos sociais ou não. Isso pressupõe a efetividade do exercício de um outro olhar que se aprende como uma postura antropológica face aos outros, face às instituições, diante da sociedade, diante do mundo e diante da vida. O objetivo da outra gestão sendo o de alcançar as necessidades ou demandas do outro – o indivíduo, o contexto local, a sociedade –, ela então inverte o caráter autocentrado inerente à racionalidade do mercado e seu modo de gestão. Compreender o outro é uma questão intrínseca da outra gestão, pois trata-se de acolher sua demanda, sua necessidade. A outra gestão exige esse movimento de descentramento na direção do outro, por isso é uma experiência com o sensível.

Como experiência do sensível, a outra gestão não se realiza sem uma reflexão da ação (práxis) em torno do sentido do trabalho, do pertencimento a um grupo, da sua relação com a instituição ou com a sociedade. A outra gestão redefine a relação entre os indivíduos e suas organizações ou entre os indivíduos e a sociedade, ela se elabora no entrecruzamento dos projetos pessoais com os projetos coletivos e reposiciona a relação entre indivíduo e sociedade. Dessa forma, ela torna possível recuperar o significado perdido de muitos projetos institucionais que se encontram confrontados as derivas individualistas marcadas pelas carreiras profissionais de pessoas desprovidas de outros referencias e valores além daqueles da realização material. Ampliar os sentidos para os sujeitos é também uma busca de sentido para as instituições na sociedade. Eis uma das vocações da outra gestão.

Nessa perspectiva, a postura antropológica requerida pela outra gestão não se completa sem uma abordagem de educação. O papel do gestor aqui é confundido com o de educador, no sentido freiriano. A exigência de mediação social na outra gestão traz à tona o imperativo da dialogicidade. Segundo Freire (1994), o processo libertador da educação é realizado em uma relação permanente de alternância de papéis entre aquele que educa e aquele que é educado. Essa alternância se justifica pela necessidade de compreender o mundo do outro, isto é, daquele em processo de educação. Segundo Freire, não podemos construir um processo de aprendizagem sem referência ao contexto ou realidade concreta de vida dos envolvidos. O que permite então essa alternância de papéis é justamente o diálogo entre educador e educando. No sentido contrário, ou seja, no que Freire (1994) designa como "concepção bancária da educação", o diálogo é interditado, da mesma forma que a alternância de papéis entre educador e educando. A aprendizagem é concebida como simples transferência de conhecimento vistas como informações a serem retidas: o professor deve depositar o saber na cabeça do aluno que deve recebê-lo passivamente. Enquanto uma "concepção bancária" funda uma "pedagogia do oprimido", o princípio da dialogicidade está na base de uma "pedagogia da libertação". (FREIRE, 1994) Paulo Freire foi conhecido internacionalmente por seus métodos de alfabetização para jovens e adultos, concebidos como uma práxis política em razão da conscientização mais ampla da realidade favorecida pelo seu processo de aprendizagem. Suas ideias estão na base de muitas abordagens em um campo de conhecimento qualificado como Educação Popular (EP).

Segundo Paludo (2015), a EP é um campo de conhecimento relacionado às práticas educacionais que participam de um exercício de crítica permanente ao sistema social. A abordagem é contra hegemônica e promove outro modelo de sociabilidade. Resultado de lutas e resistências populares na América Latina, essa concepção vincula estreitamente a educação e a política na busca pela emancipação. No Brasil, a educação popular nasceu dos movimentos de educação de base e da cultura popular do final da década de 1950 e cresceu na

resistência popular das décadas de 1970 a 1980 como um conjunto de ideias ao mesmo tempo políticas, filosóficas e pedagógicas. (GOHN, 2013, 2015)

Entre os diferentes paradigmas da educação popular, o método de Freire é um dos mais importantes na América Latina e em outras partes do mundo. (GADOTTI, 1999) Surgiu progressivamente como uma alternativa emancipatória aos currículos pré-escolares vigentes na época. Estes últimos foram desenvolvidos desde o final da Segunda Guerra Mundial, patrocinados principalmente por agências norte-americanas e de outros países. Eles consistiam principalmente em programas de extensão rural e desenvolvimento comunitário. Por outro lado, o método de Freire era multidisciplinar e considerou várias dimensões, incluindo a educação política. (GOHN, 2015)

De fato, Freire postulou uma educação libertadora orientada para a conscientização e transformação dos indivíduos e seu ambiente social. (FREIRE, 1979) Vimos antes que uma das grandes inovações do seu método é o fato de basear-se no diálogo, razão pela qual a comunicação torna-se uma questão maior. (FREIRE, 1983) Para Freire, comunicação e reflexividade são grandes desafios em situações de aprendizagem. (FREIRE, 1994) Os oprimidos só são livres quando adquirem a capacidade de refletir sobre as condições de suas próprias vidas e conquistam sua autonomia para alcançar seu destino histórico. (GOHN, 2015) A pedagogia do diálogo redefine a relação pedagógica. Freire vê o professor como alguém que procura e aprende se situando ao lado do estudante. Este último tem uma posição ativa e, assim, ganha construindo sua dignidade no processo educativo. (GOHN, 2015)

No trabalho de Freire, a educação é uma prática de liberdade que promove a conscientização. (GOHN, 2015) É também um ato político, um ato de conhecimento e um ato de criação que postula que a realidade deve ser transformada. Para serem libertadores, os educadores devem ter consciência histórica e política. Entendemos que a educação popular desempenhou um papel fundamental nos movimentos de resistência das décadas de 1970 e 1980. Naquela época, na América Latina em geral e no Brasil, em particular, a EP era sinônimo de movimento social. Posteriormente, ela estendeu suas práticas a organizações da sociedade civil, universidades, certas

autoridades públicas com o objetivo comum de apoiar populações ou grupos sociais marginalizados.

É precisamente esse trabalho de mediação social entre mundos sociais distintos e entre diferentes instituições, cujo objetivo é o fortalecimento de uma solidariedade emancipatória, que funda o campo de uma outra gestão. Os desafios desse trabalho de mediação e suas exigências em matéria de gestão são imensos e traçam uma agenda relevante para o conhecimento e a prática da gestão. Entretanto, uma questão se impõe neste momento: por que esse tipo de trabalho não fora jamais concebido como uma abordagem ou um problema de gestão? Essa questão é explicada, como vimos no capítulo primeiro, através da destituição da solidariedade no campo de constituição das ciências da gestão. De todo modo, eis que nos encontramos novamente neste momento diante de uma outra definição para a outra gestão: trata-se de uma prática de mediação social fundada sobre métodos de educação popular que levam a processos de solidariedade emancipatórios. Ou seja, toda forma de gestão implicando uma abordagem da educação em direção à emancipação nos parece constituir uma outra gestão. Em resumo, fazer a outra gestão é um ato de educação e pressupõe incarnar uma postura antropológica, de um outro olhar da realidade. A postura antropológica tornando-se, então, também uma postura de gestão, estamos diante de uma tomada de posição ética em matéria de gestão. Uma série de princípios e valores devem animar essa postura: confiança, respeito, diálogo, solidariedade, emancipação, alteridade, escuta e mediação social. Diante de uma tal formulação, algumas interrogações se colocam no nível da aplicação do conceito, especialmente, no que diz respeito aos meios, ferramentas, instrumentos ou métodos da outra gestão. O exemplo da etnocontabilidade indica grande pertinência a esse respeito

A etnocontabilidade

O ponto de partida da etnocontabilidade se encontra, segundo Cottereau (2016), numa interrogação sobre o que conta na vida. Trata-se de uma questão primeira e fundamental pois indica uma ampliação prática e conceitual.

Ao se perguntar sobre o que conta para as pessoas, a etnocontabilidade recoloca efetivamente o sujeito humano no centro da análise. Aquilo que é mais importante para as pessoas, segundo essa abordagem, é aquilo que conta na (ou para a) vida delas. Nesse sentido, estende-se a abordagem contábil para a questão do bem-estar. A competência da avaliação se desloca então do estatístico ou do economista para o interessado. (COTTEREAU; MOHATAR MAZOK, 2012) A ideia força desta abordagem é não separar da análise aquilo que se refere ao econômico daquilo que se refere à vida cotidiana: "Na vida, as pessoas contam e avaliam, e investigar as suas maneiras de operar exige não impôr a priori uma separação entre os fatos de ordem econômica e os de outra ordem". (COTTEREAU, 2016, p. 11) Para este autor, levar em consideração o que as pessoas levam em consideração é um processo semelhante a uma "desintoxicação": libertar-se do *homo economicus* em proveito de um certo *hommo ethicus* – diria Walras. Isso põe em cheque a abordagem da separação disciplinar usual, reservando aos economistas a análise modelizadora da relação dos homens com as coisas, de um lado, e (reservando) aos cientistas sociais "o estudo do enraizamento social da vida econômica ou da significação social do dinheiro" (COTTEREAU, 2016, p. 11), do outro, isto é, as relações dos homens a propósito das coisas. Segundo Orléan (2011), essa característica marca a vontade da economia ortodoxa de se demarcar do resto das ciências sociais. Assim, a economia ortodoxa pensa ser possível obter uma medida objetiva de valor, enquanto a antropologia, a história e a sociologia remetem a interação entre os homens e a intersubjetividade.

Segundo Orléan, essa crise tem origem no fato de que "deixamos a avaliação nas mãos do mercado, enquanto que os mercados praticam uma forma patológica de avaliação". (ORLÉAN, 2012, p. 21) Essa patologia se expressa através da confusão entre medida e avaliação. Conforme lembra Supiot, "confundir a medida e a avaliação condena a perda de sentido da medida". (SUPIOT, 2010, p. 82) De fato, avaliar não é somente medir ou mensurar, "mas remeter à medida à um julgamento de valor que a confere um sentido". (SUPIOT, 2010, p. 82) Confundir medida e avaliação leva a esmagar os diferentes julgamentos que estão presentes nas relações. No caso de um pequeno comerciante de

bairro, por exemplo, são muitos e variados os julgamentos que este pode fazer da pessoa que está diante de si, sobre sua capacidade de pagar. São relações mais humanas que podem se estabelecer, relações que enxergam no preço outras coisas além simplesmente do ganho que se pode auferir, ou seja, que leva em conta as condições da pessoa. (COTTEREAU, 2016) Quando medida e avaliação se superpõem, apenas os preços ficam visíveis. A parte social em jogo na troca mercantil que teria conduzido a modificar o preço é apagada. Assim, a eventual gratuidade da troca desaparece, assim como "as avaliações que levaram a fazer um preço de presente". (COTTEREAU, 2016)

Doravante, refundar a economia pressupõe um trabalho sobre o modo de abordagem do valor a fim de reencontrar sua natureza relacional. Para tanto, a etnocontabilidade se propõe a contar como as pessoas contam. Num plano prático, a etnocontabilidade consiste num "dispositivo de investigação destinado a tornar visível a economia dita 'invisível'". (COTTEREAU, 2016, p. 17) Contudo, é necessário precisar que essa "invisibilidade" não é total. A economia doméstica salientada por Polanyi é antes de tudo invisível "aos olhos das instituições, dos dispositivos oficiais de registro privados e públicos". (COTTEREAU, 2016) Ao qualificá-las como economia "informal" estas mesmas instituições as mantém numa invisibilidade assumida que supõe um certo descrédito. Todo o trabalho da etnocontabilidade consiste então em descrever o que não está descrito, em prestar conta das formas muito precisas assumidas por essa economia supostamente informal, a atribuindo consistência e realidade. Para isso, o trabalho de valorização visa "tratar as famílias como produtores", e a analisar "toda atividade de fabricação ou de serviço permitindo entrada de recursos". (COTTEREAU, 2016, p. 21) A etnocontabilidade busca "levar a sério a arte da gestão dos indivíduos e das unidades familiares" (COTTEREAU, 2016, p. 23), carregando tanta atenção no "governo autônomo das condutas de vida" quanto na "governança das empresas e outras coletividades". (COTTEREAU, 2016, p. 23) Fica claro então que este trabalho participa de uma sociologia das ausências.

No plano metodológico, a pesquisa etnocontábil implica "restituir a avaliação que cada um faz dos seus recursos através de uma etnografia do cotidiano, no seu dia-a-dia, e uma coleção de arquivos pessoais coletados no lugar, registrados num diário de pesquisa extensa". (PRUVOST, 2016, p. 105-106) Trata-se, em seguida, de "formalizar as avaliações estimadas pelos atores sobre o alto valor de elementos da sua vida ou da sua incomensurabilidade, sintetizando as informações em quadros contábeis, de uso do tempo ou de inventários, submetidos às enquetes para correção". (PRUVOST, 2016, p. 105-106) Não se trata de "converter o conjunto das trocas em equivalentes monetários ou em cálculos lucrativos, mas de observar os procedimentos de avaliação ordinários, indissociáveis de arbitragens mais amplas sobre o que é uma boa vida no plano familiar, de amizade, militante e profissional". (PRUVOST, 2016, p.106)

A etnocontabilidade se define como uma "antropologia da avaliação ou uma contabilidade contextual". (BLAVIER, 2016, p. 28) Seu procedimento consiste num trabalho minucioso de contar a partir das enquetes de todas as trocas socioeconômicas realizados no seio de um casal ou da família. Nesse sentido, o trabalho do etnocontador – ou etnocontabilista – mistura a abordagem etnográfica qualitativa usual com as medidas quantitativas objetivas para se aproximar de um "balanço específico do bem-estar". (COTTEREAU; MOHATAR MARZOT, 2012, p.17) Isso permite estudar as solidariedades intra e interfamiliares que são negligenciadas pelas estatísticas oficiais. A abordagem etnocontábil mostra que a compra de um bem não é suficiente para se inserir "localmente numa cadeia de solidariedade benevolente (municipal, local, alternativa, familiar)" e que é preciso também contar com "uma integração paciente em diferentes redes de ajuda mútua". (PRUVOST, 2016, p. 118) Conforme a orientação trazida pela sociologia das ausências, a etnocontabilidade deseja expor o invisível das relações sociais que fundam e organizam a economia doméstica. No mesmo espírito, a etnocontabilidade dedica especial atenção a vida dos mais pobres e dos mais destituídos. (MACCHI, 2016; LE MÉNER, 2016)

Esse trabalho rigoroso de análise permite escapar das abordagens "miserabilistas", ao salientar o rigor da gestão em tais famílias diante das enormes restrições próprias à sua realidade. Além disso, este trabalho indica critérios de intervenção possíveis no quadro das políticas públicas e aponta novos elementos para uma melhor compreensão da arte de viver em conjunto. (GUÉNÉE, 2016, p. 102) Enfim, esta abordagem nos abre perspectivas para a coconstrução de indicadores de bem-estar e sua discussão "entre cidadãos muito diversos que não compartilham os mesmos gostos nem a mesma visão de mundo e nem possuem os mesmos interesses. Para além dos indicadores em si, esse processo de comunicação permite também tecer os vínculos entre cidadãos que não encontram tantas ocasiões para dialogarem ou para se encontrar". (RENAULT, 2011, p. 168-169) A questão em seguida é de saber sobre como utilizar estes indicadores.

Os instrumentos e as ferramentas da outra gestão

Como vimos anteriormente, a história do pensamento em gestão é marcada por sua dimensão aplicada. Esses conceitos têm um objetivo prático. Eles buscam abordar os problemas concretos das organizações e apoiar a formulação e o *design* de ferramentas de gerenciamento. O foco na empresa privada de mercado como objeto primeiro – e quase único – de análise é, sem dúvida, um fator de empobrecimento. Assim, a gestão parece conhecer apenas o universo de empresas que obedecem à lógica do mercado. O ensino de administração difunde um "pensamento gerencial" banhado em preocupações econômico-financeiras e iluminado por um *Graal*: o desempenho. Esse *Graal* é o objeto de todas as atenções. A ambição do gestor é dominar todas as características da performance e servi-la piedosamente por meio de um aparato de tecnologias gerenciais. (FRANÇA FILHO, 2003) Se qualquer ação pode ser instrumentalizada, ela não é, contudo, menos guiada por princípios. A visão formal e funcionalista que a administração cultiva tende, em todo caso, a obscurecer esses valores. Enquanto produtores da medida, as ferramentas de gestão participam de um trabalho de justificação. (BOLTANSKY; THÉVENOT, 1991). O uso de ferramentas de gerenciamento de desempenho financeiro em

uma organização é uma garantia de racionalidade formal. Essa garantia se faz em detrimento de uma racionalidade de valor, como foi claramente demonstrado por Guerreiro Ramos.

Essa situação é claramente prejudicial para organizações que têm necessidades de gerenciamento, mas cuja racionalidade não é a mesma que racionalidade de mercado. Naturalmente, pensamos em organizações públicas, associações, cooperativas, organizações mutualistas, fundações, mas também empresas familiares e empresas que desejam se afastar dessa racionalidade, como é o caso das empresas liberadas ou *entreprises libérées*. (GILBERT; TEGLBORG; RAULET-CROSET, 2017) Todas essas organizações muito diversas em suas estruturas e propósitos ficam órfãs de uma gestão que possa responder à sua diferença e à sua especificidade. A situação é grave pois a extensão do pensamento gerencial corporativo a todas essas organizações tende a ser valorizada como um progresso geral. (EYNAUD; MOUREY, 2015) Seguindo então esse modo de raciocinar, acredita-se que introduzir o gerenciamento de negócios com sua lógica de margem de lucro nos hospitais públicos responsáveis por nossa saúde seria bom para o interesse geral. Assim como se pensa que a racionalização dos custos por uma associação de solidariedade que lida com os mais pobres participaria da profissionalização de sua gestão. (EYNAUD; MOUREY, 2012) E acredita-se também que filiar associações sociais de bairro em uma associação de pais de tamanho regional ajudaria a melhorar o serviço aos usuários, ou que corrigir as finanças de um centro social como se apura as contas de uma empresa superendividada seria uma vantagem para os beneficiários. Tais exemplos podem ser multiplicados facilmente, importa, contudo, salientar que tais situações chocam muito poucas pessoas. O *homo economicus* adquire precedência sobre o *homo ethhicus*. Parecemos perplexos coletivamente e a monocultura da gestão de negócios dificilmente é denunciada. A observação de Bonnafous-Boucher (2005) sobre a necessidade de teorias da organização em vez de uma teoria das organizações permanece uma letra morta, pelo menos no ensino da administração. As razões para essa falta

de consideração são, sem dúvida, encontradas na análise de Sousa Santos sobre a sociologia das ausências.

O campo do conhecimento em gestão deixou em aberto um oceano de possibilidades para a proposição de uma outra gestão. Um fator positivo é o crescimento da literatura crítica no campo da administração e gestão. (DORION, 2017) Essa literatura particularmente estimulante revela avanços consideráveis no diagnóstico da realidade. No entanto, parece-nos que ainda falta fazer uma agenda de pesquisa sobre outra gestão. Essa agenda deve interagir com uma ampla variedade de questões fundamentais que emergem da dinâmica complexa das sociedades contemporâneas. Portanto, é necessário aprofundar o pensamento, enriquecendo-o com contribuições dos mais diversos campos das ciências humanas e sociais. Mais do que a gestão formal, a gestão substantiva tem uma necessidade crucial de desenvolver abordagens interdisciplinares. Elas são realmente as únicas capazes de apreender em sua complexidade os riscos da ação coletiva quando esta não se confunde com o mercado. O destaque desta agenda é a possibilidade de combinar conhecimento teórico em gestão com o que é inventado todos os dias no campo de ação dessas organizações. Embora seu gerenciamento não seja o mesmo que o gerenciamento de uma empresa mercantil, essas organizações também precisam de instrumentos para análise, gerenciamento e tomada de decisão. Portanto, podemos nos perguntar: Que tipos de tecnologias a outra gestão precisa? Como é definido o método da outra gestão? Como se faz a gestão da outra economia? Que ferramentas são necessárias para construir na prática a gestão da desmercadorização do trabalho, da moeda e da natureza? Pela sua diversidade, essas questões de ordem geral indicam o escopo mais amplo dessa agenda. Na perspectiva da outra gestão, dois aspectos aparecem como primordiais: levar em conta o contexto específico em que as organizações agem e interagem e confrontar regularmente as realidades em campo. O desafio para a outra gestão é certamente poder articular o particular e o geral e ter ferramentas cujos contornos se casem com essa necessidade de articulação.

A prática de incubação em economia solidária é particularmente interessante, pois combina um espaço para pesquisa e um espaço para experimentação. Nesse sentido, é um campo de trabalho ideal para a construção de ferramentas adaptadas às necessidades da outra gestão. O trabalho realizado sobre essas práticas de solidariedade permite destacar três categorias principais de ferramentas: a) ferramentas de gestão para cada iniciativa (intra-ferramenta); b) ferramentas de gestão de redes de solidariedade à qual a iniciativa pertence (interintra ferramenta); c) ferramentas de gestão da relação com atores institucionais distintos (interferramentas). Qualquer que seja a categoria, as ferramentas da outra gestão precisam ser mais exigentes do que as ferramentas convencionais de gestão de negócios. De fato, espera-se que sejam coerentes com valores como solidariedade, cooperação e confiança. Para alcançar essa coerência, duas pistas – já evocadas – podem ser seguidas. A primeira remete a uma abordagem de inovação social que pode orientar o coletivo. A segunda é um trabalho de ressignificação da relação entre ciência, tecnologia e inovação. Nesses casos, até mesmo a construção das ferramentas em si já representa um processo de inovação de natureza diferente – como vimos no capítulo anterior. Esse é um campo promissor de pesquisa aplicado às ciências da gestão, que se abre a questões como: Quais ferramentas são socialmente apropriadas às realidades das organizações que procuram transformar seu ambiente? Como construir essas ferramentas? Como elas são capazes de redefinir a relação entre ciência, tecnologia e inovação? Como integrá-las a uma abordagem transdisciplinar do conhecimento relacionada a uma "ecologia de saberes"? (SOUSA SANTOS, 2016)

Da viabilidade financeira à utilidade social

O contexto brasileiro é particularmente emblemático porque se beneficia de uma importante experiência de intervenção solidária em territórios altamente desfavorecidos. O principal desafio de trabalhar com pessoas excluídas é entender seus percursos e os déficits acumulados. Esse é um pré-requisito antes de pensar em qualquer reintegração. Parece difícil prever um

projeto de reintegração de pessoas altamente excluídas apenas com base no critério de viabilidade financeira. De fato, as iniciativas de economia solidária respondem a fortes demandas em termos de necessidades locais e são de grande importância na vida das pessoas. Os resultados obtidos por essas iniciativas devem ser avaliados em um perímetro mais largo, para entender o que mudou na vida das pessoas envolvidas – aqueles que participam diretamente das iniciativas, mas também os beneficiários, suas famílias e todos os habitantes. Trata-se, igualmente, de discernir entre os benefícios atribuíveis à iniciativa aqueles que são monetários e aqueles que não são. No contexto de uma estratégia de desenvolvimento territorial baseada no fortalecimento de iniciativas de auto-organização em redes locais de economia solidária, três perguntas podem orientar o processo de monitoramento na agenda de uma outra gestão: como construir a viabilidade das iniciativas?; b) como planejar a gestão das iniciativas?; c) como avaliar a sustentabilidade das iniciativas? Levando-se em conta a importância de uma redefinição da noção de sustentabilidade para o fortalecimento da agenda da outra gestão, nos concentraremos a seguir sobre a terceira questão para apresentá-la e ilustrá-la com dois exemplos de ferramentas que se aplicam.

Para a outra gestão, a ancoragem territorial levanta uma questão prática sobre os meios de avaliação. O princípio da viabilidade financeira não é adequado para inúmeras iniciativas que desenvolvem uma abordagem ampla da economia. Elas fazem isso de três maneiras diferentes: remodelando as práticas de mercado por meio de regras de cooperação e solidariedade; mobilizando recursos não mercantis junto às instituições parceiras – públicas ou não públicas –; ou incentivando o uso de recursos não monetários. Portanto, a outra gestão precisa recorrer a modalidades híbridas de financiamento e a formatos institucionais mais amplos para a viabilidade econômica das iniciativas. Assim, a questão da sustentabilidade merece ser redefinida antes de considerar sua avaliação. Em particular, a sustentabilidade deve ser considerada em sua relação com a viabilidade financeira. Numa lógica de mercado, o grau de sustentabilidade de uma iniciativa é essencialmente abordado atra-

vés de sua viabilidade financeira. Este último é visto como uma maneira de gerar autonomia e autossuficiência da iniciativa em relação ao seu ambiente. Para a outra gestão, pelo contrário, a sustentabilidade de uma iniciativa não se reduz ao problema de viabilidade financeira, uma vez que o objetivo e o contexto de ação das iniciativas vão além do contexto estritamente comercial.

De fato, como vimos antes, iniciativas portadoras de uma outra gestão buscam, antes de tudo, atender às necessidades locais em um determinado contexto territorial. Elas tendem a promover modalidades renovadas no que diz respeito à relação entre o econômico e o social, ou entre a democracia e a economia. Elas também têm a vocação de gerar resultados tanto para os atores individuais quanto para o território local onde estão inseridas. Nesse contexto mais amplo, a utilidade social vem se substituir a viabilidade financeira enquanto a finalidade do modo de gestão e suscitar a formulação de novos instrumentos de avaliação. Como a utilidade social se concentra na vida humana, no contexto do projeto, na necessidade do projeto em seu contexto, a outra gestão, guiado pela utilidade social, não está subordinada à viabilidade financeira. Ela pressupõe uma perspectiva multidimensional de sustentabilidade baseada nos aspectos socioeconômicos, sociopolíticos, socioculturais, sociotecnológicos e socioambientais. Essas cinco dimensões traduzem juntas, e de maneira combinada, o sentido da utilidade social e sua sustentabilidade. O desafio de uma ferramenta de avaliação reside então em sua capacidade de entender melhor essa multidimensionalidade da sustentabilidade em ação na prática da outra gestão. Isso é concebido como uma avaliação da utilidade social.

Sustentável, mas não viável: o desafio da outra gestão

Vimos que a problemática da outra gestão se formula com o propósito de desconstruir a assimilação da ideia de sustentabilidade à noção de viabilidade financeira. Dois casos de figura aludindo essa relação devem ser resgatados então para tornar mais claro o posicionamento da outra gestão:

a) viável mas não sustentável: no ambiente institucional de mercado encontram-se incontáveis situações de empresas consideradas altamente viáveis em razão do elevado nível de rentabilidade auferido como resultado financeiro da atividade concebida como um negócio, mas que não se mostram ao mesmo tempo sustentáveis, em razão dos efeitos de externalidades negativas gerados pela atividade ou negócio da empresa. Tais efeitos podem ser de natureza socioambiental quando se referem aos diferentes tipos de impacto que agridem ou degradam o meio ambiente ou de natureza sociopolítica quando se referem ao não reconhecimento de direitos de grupos sociais envolvidos com a atividade ou a manipulação de regras éticas de conduta, entre outros casos;

b) sustentável, mas não viável: no ambiente institucional da sociedade, encontram-se inúmeras situações em diferentes tipos de organizações cujas iniciativas criadas são capazes de adquirir grande força em termos de legitimidade territorial através da sua utilidade social, ou seja, da sua capacidade em atender diferentes necessidades da população no seu território. Porém, essas mesmas iniciativas mostram-se não viáveis no sentido em que não são capazes de produzir seu autofinanciamento sob condições de mercado.

Grande parte das organizações almejam um terceiro caso de figura, aquele do “viável e sustentável”, incluindo aí aquelas inscrevendo-se numa lógica de outra gestão. Porém, neste caso, reconhece-se que uma tal fórmula apenas tem condições de realizar-se quando se opera uma ressignificação das práticas mercantis. Ou seja, quando princípios éticos e solidários redefinem as próprias regras de mercado, conforme atestam diferentes experiências tais como o comércio justo, as finanças solidárias, a produção autogestionária, o consumo ético, entre outros casos de empreendedorismo coletivo e práticas cooperativistas renovadas, além das mais diversas formas de redes em economia solidária. A agenda da outra gestão privilegia então tanto esse terceiro caso que acabamos de indicar, quanto o segundo.

Se o primeiro caso é revelador de uma racionalidade assumida irracionalmente, conduzindo a necessidade de uma crítica radical, o segundo caso

suscita uma reflexão sobre os meios de apoio e suporte necessários ao fortalecimento dessas iniciativas. É nesse sentido que ferramentas de avaliação da sustentabilidade, enquanto dispositivo inovador na agenda da pesquisa aplicada no campo da outra gestão, podem trazer contribuições relevantes. Elas podem ser vistas como um meio de revelar aquilo que normalmente não se mostra ou é invisibilizado na realidade da gestão. Isto é, os resultados substanciais que, pelo seu valor intrínseco, indicam os caminhos possíveis sob os quais gestores podem escolher para consolidar a outra gestão.

Exemplo 1: Matriz de avaliação da utilidade social e de autoavaliação

A matriz de avaliação da utilidade social foi desenvolvida no Brasil através de experiências de pesquisa e extensão com incubação em economia solidária na UFBA. O objetivo da ferramenta é de apreender o grau de sustentabilidade de uma iniciativa, organização ou empreendimento no campo da outra gestão, em relação à capacidade de produzir utilidade social na sua prática. A ferramenta desloca, portanto, o elemento central de avaliação da sustentabilidade da noção de viabilidade econômico-financeira para a noção de utilidade social. Para tanto, ela assume o pressuposto segundo o qual a sustentabilidade apenas pode ser compreendida na sua multidimensionalidade.

A rigor, trata-se de uma ferramenta que se desdobra em duas. Uma delas para ser utilizada como instrumento de avaliação externa e a outra como instrumento de autoavaliação a ser utilizado pelo próprio grupo ou empreendimento objeto da avaliação. Em seu sentido amplo, a ferramenta busca explorar cinco dimensões da sustentabilidade na dinâmica de um empreendimento ou iniciativa em seu cotidiano: socioeconômica, sociopolítica, sociocultural, sociotecnológica e socioambiental.

A dimensão socioeconômica refere-se à capacidade da iniciativa de gerar e mobilizar os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades. Com a ênfase na ideia de recurso, amplia-se a percepção da prática econômica em análise: trata-se de compreender a capacidade da organização

de reproduzir materialmente suas condições de existência, de sobrevivência ou de sustentabilidade, para além da percepção apenas dos recursos financeiros. Para isso, essa dimensão articula três critérios de avaliação informando sobre três lógicas socioeconômicas distintas, conforme uma concepção substantiva de economia: a lógica mercantil, a lógica redistributiva – ou não mercantil – e a lógica reciprocitária – que em grande medida é não monetário. Com a lógica mercantil, a sustentabilidade é avaliada através da capacidade da iniciativa de gerar renda e/ou receita financeira a partir de relações de produção e comercialização. Essas são as práticas econômicas usuais associadas às relações de compra e venda em um ambiente de mercado. Numa lógica redistributiva, a sustentabilidade é apreendida através da capacidade da iniciativa em mobilizar recursos por meio de parcerias, acordos e/ou contratos de financiamento junto a instituições e atores da sociedade em geral, sobretudo entes públicos – governamentais e não governamentais –, mas também entes privados. A lógica redistributista difere do princípio da competição, pois ao invés de uma relação de troca mercantil ela estabelece um mecanismo de transferência direta de recursos fundado nos princípios de subvenção ou subsidiariedade que se justificam pela natureza de utilidade social da prática que é financiada. Por fim, a lógica reciprocitária informa sobre a capacidade de geração de recursos, sobretudo não monetários, através de variados mecanismos de cooperação e solidariedade econômica como a troca solidária de bens e serviços, a mutualização e partilha de recursos, a produção para o autoconsumo ou a ajuda mútua, entre outros. Além dessas formas não monetárias de economia, a lógica reciprocitária compreende também a capacidade em mobilizar recursos monetários através dos mais variados mecanismos de financiamento coletivo baseados no princípio reciprocitário.

A outra gestão está interessada no equilíbrio dessas três lógicas mencionadas, e muito especialmente, valoriza a subordinação da lógica mercantil aos imperativos de solidariedade que definem o propósito desse tipo de prática em análise. É a razão segundo a qual, tais iniciativas têm vocação para ressignificar o próprio princípio mercantil, quando as organizações estabelecem

relações de mercado a partir de critérios éticos e princípios de cooperação e solidariedade através de atividades em rede. Nesse sentido, para preservar a sustentabilidade da iniciativa, no que diz respeito a essa dimensão socioeconômica, é necessário evitar que uma lógica se desenvolva em detrimento das outras duas, conforme costuma ocorrer com a lógica mercantil. Em termos de avaliação, é uma questão de saber se a iniciativa é capaz de mobilizar os recursos necessários para sua sustentabilidade recorrendo às diferentes lógicas de forma equilibrada. A avaliação procura ver até que ponto é possível que a iniciativa afirme sua inscrição no campo de uma economia substantiva e como ela pode desenvolver uma estratégia adaptada ao seu contexto de inserção e à sua natureza organizacional. A avaliação em relação à outra gestão garantirá, portanto, que a lógica do mercado respeite os princípios éticos e sociais fundamentais e que se criem mecanismos de solidariedade com instituições apoiadoras, bem como formas de mutualização de recursos tanto financeiros quanto não monetários. A capacidade de agir de maneira equilibrada entre essas diferentes lógicas econômicas demonstra a vitalidade da iniciativa.

A dimensão sociopolítica faz referência à capacidade de auto-organização ou de autoinstituição da iniciativa em análise. O intuito é de tentar perceber a capacidade de funcionamento perene de um grupo de pessoas trabalhando num objetivo comum. Isso é particularmente importante em um ambiente de exclusão social, quando os vínculos sociais são enfraquecidos pela degradação dos mecanismos de sociabilidade que impedem os processos democráticos de associação humana. Trata-se de um desafio de perenização de um processo de gestão de pessoas associadas que se vive como uma experiência de aprendizagem – ou de reaprendizagem em alguns casos – da capacidade de trabalhar em grupo – ameaçada com a ascensão dos valores individualistas no trabalho –, o que implica a construção lenta e gradual de uma cultura política democrática. Essa dimensão sociopolítica deve ser considerada em relação a um duplo aspecto inerente a dinâmica da iniciativa em análise: o primeiro é mais interno e concerne ao grau de autonomização do coletivo local – seus próprios participantes – no processo de gestão da sua

própria iniciativa ou organização. Esse aspecto considera implicitamente o grau de democratização das relações e o nível de participação das pessoas como elementos centrais da avaliação, refletido no grau de autonomia da iniciativa ou empreendimento e o perfil do seu sistema de tomada de decisões. O segundo critério diz respeito à capacidade da iniciativa ou empreendimento em fomentar um modo de ação pública através da sua prática, que está inserida num dado contexto local. Esse aspecto afeta diretamente o nível e a forma de participação das pessoas na discussão dos problemas comuns ligados à vida cotidiana no lugar onde a iniciativa opera. Além disso, a possibilidade de fomentar ação pública se manifesta na capacidade da iniciativa em produzir articulação institucional, seja através da sua inserção em diferentes tipos de rede da sociedade civil – e para além dela –, seja através da sua capacidade em estabelecer pactos, interações e acordos ou contratos com autoridades públicas e as mais variadas instituições.

Se esses dois critérios assinalam a importância da dimensão sociopolítica na avaliação da sustentabilidade, o primeiro busca evidenciar o nível de aprendizagem de uma cultura política democrática dirigindo os processos decisionais internos. Já o segundo critério, para além de salientar inovações no domínio da cultura política local, informa sobre a capacidade da iniciativa em fomentar transformações no plano mais institucional da vida no território. O que se torna importante nesta dimensão é saber se a dinâmica da iniciativa ou organização permite reforçar dois aspectos salutares em termos de lógica de ação sociopolitica. O primeiro concerne o grau de autonomia e de responsabilização do grupo na gestão da iniciativa em si mesma, o que faz referência à capacidade de aprender o exercício de uma cultura política democrática de tomada de decisão coletiva num processo de autogestão. O segundo aspecto refere-se no nível de articulação da experiência, tanto na sua capacidade de participar de redes dentro da própria sociedade civil e fora dela, quanto em relação à sua capacidade estabelecer pactos, acordos, interações e parcerias com diferentes instituições, preservando sua autonomia.

A pertinência dessa dimensão para a sustentabilidade através da realização da utilidade social repousa em sua importância para a estabilidade organizacional: como poderia uma ação empreendedora durar se as pessoas não conseguem trabalhar juntas? Dito de outro modo, estaria o grupo em condições de tomada de decisões coletivas ou de não funcionar enquanto coletivo? Ou ainda, como pode durar uma iniciativa neste caso sem basear-se em mecanismos de decisão democráticos ou sem que as pessoas implicadas não estejam realmente participando? Ou ainda, quando as pessoas não sao encorajadas a promoverem discussões públicas locais sobre seus problemas comuns e não são capazes de favorecer formas locais de ação pública? Enfim, como uma iniciativa que não interage com outras instituições – em pelo menos alguns dos mais variados níveis e escalas – pode ser sustentável? Em resumo, dois critérios principais orientam a análise da utilidade social nessa dimensão: capacidade em afirmar a autonomização dos participantes e capacidade em produzir ação pública ou fazer articulação institucional.

A dimensão sociocultural refere-se à capacidade da iniciativa em criar vínculos, tanto entre os membros e o coletivo que constitui a organização, quanto em relação ao contexto territorial no qual está inserido. A produção de vínculos representa uma base importante para a manutenção da iniciativa, pois sua perenização pressupõe níveis mínimos de identificação dos sujeitos entre si e da organização com o seu local. Esses vínculos podem ser ao mesmo tempo sociais e culturais. Do ponto de vista social, essa dimensão informa, de um lado, sobre a capacidade da iniciativa em gerar inclusão social, isto é, em fornecer condições para incluir nas suas atividades pessoas geralmente excluídas da dinâmica e dos processos de trabalho. Além disso, essa dimensão também informa sobre a capacidade da iniciativa em gerar coesão social. Ou seja, em trabalhar no fortalecimento da estima das pessoas envolvidas em suas atividades através do fomento à uma cultura de relações baseada em valores como solidariedade, cooperação e confiança. O exercício e aprendizagem de tais tipos de valores afetam diretamente a estrutura da sociabilidade no trabalho e representam uma base indispensável, em termos de capital social, para o desenvolvimento humano e realização dos demais objetivos

da organização. Do ponto de vista cultural, essa dimensão informa sobre o grau de identificação das pessoas com a iniciativa e seu território, permitindo compreender o nível de enraizamento das atividades empreendidas no tecido da vida cultural do lugar.

Em termos de avaliação, trata-se de saber se a dinâmica da iniciativa é capaz de contribuir com o desenvolvimento humano, seja modificando a percepção que os sujeitos fazem de si mesmos – trabalho sobre a autoestima –, seja introduzindo ou reforçando valores como cooperação e confiança na vida cotidiana das pessoas. É também uma questão de saber se a iniciativa contribui para fortalecer a identidade e a cultura local. A pertinência dessa dimensão para a sustentabilidade e realização da utilidade social reside no fato de que o aspecto social – seja em termos de autopercepção individual ou de cooperação e confiança nas relações mútuas – constitui uma base fundamental para a estabilidade organizacional: como uma ação empreendedora poderá durar se as pessoas não confiam e nem cooperam entre elas, além de não sentirem-se plenamente capazes na sua estima enquanto sujeitos? Do mesmo modo, a construção de vínculos culturais locais constitui uma base fundamental para a estabilidade organizacional: como uma ação empreendedora pode durar se ela não se identifica com o território no qual se localiza – ou não dispõe de nenhum engajamento cultural no lugar? Ou seja, se não possui qualquer grau de enraizamento... Em resumo, os critérios orientando a análise da utilidade social nessa dimensão sociocultural são a inclusão social, a coesão social e o enraizamento cultural.

A dimensão sociotecnológica refere-se à capacidade de gerar e socializar conhecimentos em relação ao trabalho realizado pelo grupo na dinâmica da iniciativa, assim como, a transformação de alguns desses conhecimentos em tecnologias próprias. Trata-se, de fato, de perceber a capacidade da iniciativa em fomentar processos de aprendizagem através da sua ação. O objetivo é avaliar em que medida a iniciativa é portadora dessa capacidade de aprendizagem, quais conhecimentos ela produz e se existem soluções tecnológicas respondendo às exigências da atividade produtiva da iniciativa, seja através

da suas próprias condições locais – ou seja, fazendo uso dos conhecimentos disponíveis localmente e que fazem parte do patrimônio cultural do território o qual encontra-se enraizado –, seja através de intercâmbios com outras experiências.

O que se torna importante nessa dimensão é conhecer a capacidade efetiva da iniciativa em gerar e em socializar conhecimentos em relação ao trabalho desenvolvido pelo grupo na sua dinâmica. Importa, então, saber se a organização se preocupa com a maneira na qual ela exerce suas atividades e o tipo de solução tecnológica que ela utiliza ou se ela não utiliza filtro algum em relação aos conhecimentos absorvidos do exterior. A intenção é de compreender como a iniciativa gera seu próprio processo de aprendizagem, já que o ideal da autonomia passa fundamentalmente pela consciência que se dispõe sobre seus próprios conhecimentos. A pertinência dessa dimensão para a sustentabilidade e a realização da utilidade social repousa sobre o valor da produção de conhecimento, do processo de aprendizagem, assim como da capacidade em gerar tecnologias próprias. Afinal de contas, como pode-se considerar durável ou sustentável uma iniciativa que não acumula conhecimentos, que não aprende com sua própria experiência e que não consegue refletir sobre as próprias condições de realização do seu trabalho ou dos seus objetivos? Em resumo, os critérios orientando a análise da sustentabilidade nessa dimensão são a produção de conhecimento e sua socialização, de um lado, e a geração de tecnologias sociais, do outro.

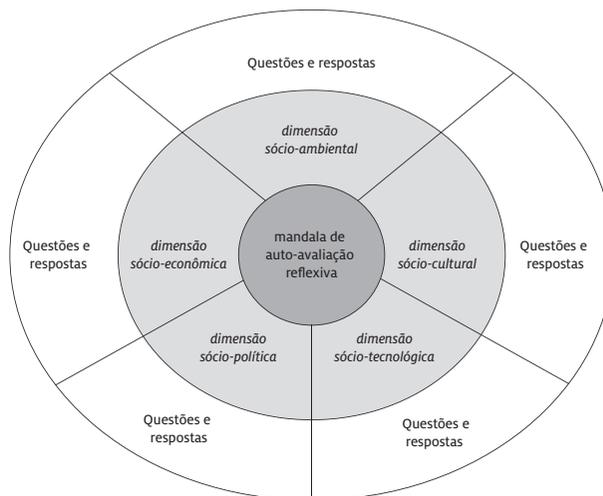
A dimensão socioambiental refere-se ao grau de vinculação da iniciativa com as características ambientais do seu território. Trata-se então de avaliar os níveis de impacto ecológico da ação em seu ambiente. Esses podem ser abordados em termos de controle de externalidades negativas geradas pela atividade produtiva ou em termos de produção de externalidades positivas. O objetivo é reconhecer o nível de reflexão e prática da iniciativa em relação ao meio ambiente e entender como essa atenção se reflete no cotidiano do coletivo. O que se torna importante nesta dimensão é poder avaliar em que medida a iniciativa exerce práticas de controle de danos ambientais, de um

lado, e, em que medida a dinâmica da iniciativa é capaz de promover impactos positivos em seu meio ambiente.

A pertinência dessa dimensão para a sustentabilidade reside no pressuposto segundo o qual ter uma relação de equilíbrio entre a iniciativa e seu meio ambiente é uma condição elementar para a perenização das atividades e atingimento da sua utilidade social, que neste caso pode ser definida como uma utilidade ecológica. Afinal de contas, como pode-se considerar socialmente útil uma iniciativa que não reconhece as características ambientais do território onde está situado e não tem reflexão ou avaliação sobre o impacto da sua atividade nesse contexto? Em resumo, os critérios orientando a utilidade social nessa dimensão são, então, o controle de danos – ou controle de externalidades negativas –, de um lado, e a produção de externalidades positivas, do outro

Um jogo foi projetado para coletivos formados em torno de iniciativas solidárias para ajudá-las a se engajar em um processo de construção de significado pela mediação de uma lógica de autoavaliação de suas condições de sustentabilidade. Nesse tipo de abordagem, perguntas e respostas são feitas pelo grupo envolvido na iniciativa solidária. O jogo usa a metáfora do círculo (Figura 5) para aumentar a conscientização da ideia de um processo multidimensional altamente interligado. O jogo retoma as dimensões socioeconômicas, socioculturais, sociopolíticas, sociotecnológicas e socioambientais mencionadas acima. Cada dimensão é interrogada por meio de categorias e critérios de avaliação. O jogo convida os participantes a responder várias sequências de perguntas. Esse processo permite que os membros do coletivo julguem o progresso de sua iniciativa ou projeto. Durante o jogo, os membros do coletivo são incentivados a criar uma visão compartilhada da experiência que experimentam. Novos significados emergem durante o processo. Isso leva os membros do coletivo a refletirem sobre os problemas e desafios que enfrentam e sobre as possibilidades de mudanças ou inflexões na trajetória seguida. Para animar o jogo, o grupo dispõe de pequenos objetos – que podem ser “casas”, por exemplo – que eles colocam em uma mandala. Para cada

critério, o grupo possui de zero a três "casas" para avaliação. Ao final do jogo, obtemos uma fotografia da situação do coletivo em todas as dimensões avaliadas. Isso fornece uma visão geral da iniciativa. É importante enfatizar que o processo de avaliação leva o grupo a considerar soluções para resolver certas deficiências ou déficits que ele próprio identificou. A abordagem ideal típica é de fato um justo equilíbrio entre as diferentes dimensões que promovem a sustentabilidade da iniciativa. Um desequilíbrio – por exemplo, a predominância de recursos de mercado – pode levar o grupo a questionar a parte invisibilizada de sua ação. A transição de uma visão essencialmente orientada para o mercado para uma visão que integra outros critérios pode constituir a oportunidade para uma consciência coletiva da importância de uma gestão aberta ao conjunto das dimensões da iniciativa solidária. Trata-se de valorizar todas as dimensões do projeto e buscar as boas articulações e complementaridades entre elas.

Figura 5 – Mandala de autoavaliação reflexiva sobre a sustentabilidade

Fonte: adaptado de Eynaud e França Filho (2019).

Exemplo 2: Avaliação crítica da cifra

Uma associação, em província francesa, agrupa dez funcionários permanentes e uma centena de voluntários em torno de três grandes domínios de atividade: um acompanhamento a escolaridade – no ensino básico e fundamental –, um acompanhamento a parentalidade, e, cursos de alfabetização para adultos em Francês como Língua Estrangeira (FLE). O FLE é uma aprendizagem do francês para pessoas cuja língua materna não é o francês. A associação observa que seu ambiente institucional está mudando fortemente – novos mecanismos, novas regras, novas modalidades na avaliação das ações. A antiga parceria firmada junto às autoridades públicas está para ser reconstruída. O futuro parece incerto, porque agora os financiadores públicos estão interessados principalmente na conformidade das ações associativas propostas com os objetivos nacionais das políticas públicas. Qualquer projeto associativo que não se encaixe na grade de análise é eliminado. Além disso, os projetos associativos não são abordados globalmente, mas decompostos atividade por atividade. Um exemplo emblemático dessa nova abordagem pode ser encontrado na vontade dos atores públicos de condicionar o financiamento das atividades do FLE a uma finalidade de inserção profissional e emprego. Mas o projeto da associação é o acompanhamento de populações que não se enquadram totalmente nesse único objetivo. Os debates ocorrem dentro da associação. Alguns acreditam que a atividade FLE da associação pode ser alinhada com os novos requisitos dos financiadores públicos. Eles defendem uma aproximação com os interlocutores dos financiadores públicos para encontrar um acordo. No entanto, outros membros da associação consideram que os representantes dos financiadores públicos não oferecem margem de manobra e que existe uma ameaça real à sobrevivência do projeto da associação. Outras associações da cidade já fecharam as portas e parece que isso não provocou emoção especial junto aos financiadores.

Acontece que as atividades do FLE começaram com o nascimento da associação. Elas ilustram de certa forma as competências específicas desenvolvidas pela associação ao longo de sua história. A aprendizagem FLE é assim

realizada em pequenos grupos, com a presença de numerosos voluntários. Eles se engajam junto com os aprendizes em um relacionamento que vai além da relação professor-aluno. Eles buscam promover a inclusão social, criando relacionamentos privilegiados com (e entre) os diferentes participantes das formações. A ação FLE da associação entra em contradição com as práticas usuais que não buscam combinar aprendizado de idiomas e aprendizado social. As práticas usuais colocam a relação de aprendizagem em uma dimensão estritamente profissional e excluem as esferas familiar e doméstica da esfera de aprendizagem.

No contexto do novo ambiente institucional, financiadores públicos solicitam à associação indicadores de monitoramento. Eles condicionam a continuação do apoio financeiro ao FLE à obtenção desses indicadores. No entanto, o apoio do financiador público é essencial para a continuação da ação do FLE. Permite pagar as instalações onde os cursos são realizados. Os financiadores solicitam estatísticas sobre o número, idade e sexo das pessoas que participam dos cursos de FLE. De acordo com as estatísticas produzidas, os financiadores notaram que existe uma maioria de mulheres frequentando os cursos. Mas a prioridade das autoridades públicas é a luta contra o desemprego. Eles consideram que no contexto da sua estratégia deve ser dada prioridade aos homens nos cursos FLE pois teriam, *a priori*, maior empregabilidade. De fato, as mulheres que frequentam esses cursos não procuram emprego. A principal preocupação delas é aprender o francês para que possam ajudar seus filhos à noite, quando precisam fazer os trabalhos escolares. A associação repassa então o pedido dos financiadores aos voluntários responsáveis por assegurar os cursos gratuitamente. Ela demanda-lhes que incentivem os homens a irem para as aulas. Os voluntários protestam. Eles não querem fazer a seleção baseada em gênero em seus cursos. Eles não querem aderir às escolhas de políticas públicas às quais não concordam. A associação está em crise.

Diante dessa situação, os membros da associação buscam distinguir mensuração e avaliação. Para esse fim, é convocada uma assembleia geral extraordinária. A fim de se distanciar dos números produzidos, as informações

sobre cifras – ou quantificadas – são discutidas coletivamente e democraticamente. Durante a reunião, algumas pessoas consideram que os números não deveriam ter sido enviados ao financiador. Outros respondem que uma organização solidária deve ser absolutamente transparente. Outros, ainda, sugerem que a informação não deveria ter sido transmitida sozinha, mas que deveria ter sido acompanhada por outros indicadores mais precisos para expressar a natureza do trabalho realizado pela associação e, assim, poder ser melhor compreendida a qualidade do serviço prestado. Os debates são prolongados e um dos fundadores da associação toma a palavra. Ele diz que, em sua opinião, não há oposição entre a expectativa do financiador e os objetivos da associação. Os olhares estão voltados para ele. Ele acrescenta que desde o início a associação tem como objetivo a integração profissional e o emprego. No entanto, ela o faz com uma profundidade temporal que é fruto de sua experiência. Hoje, o fortalecimento das habilidades de língua francesa para as mães aumenta a capacidade das mulheres de ajudar seus filhos à noite nas lições de casa. Ao fazer isso, melhoramos a integração e a empregabilidade dos jovens que chegarão ao mercado de trabalho em dez ou 20 anos. Essa observação ajuda a avançar no debate, removendo a primeira oposição entre a solicitação do financiador e o projeto da associação. Decide-se coletivamente discutir com o financiador público, argumentando que a prioridade de curto prazo que ele busca em termos de integração não deve ser às custas da empregabilidade futura dos jovens de hoje. Os voluntários concordam com esse princípio juntamente com os funcionários e decidem mobilizar o maior número possível de pessoas em torno dessa ideia, a fim de serem ouvidos pelo financiador público. Esse exemplo é uma demonstração da inteligência coletiva que pode se desenvolver em uma associação que pratica gestão democrática. A deliberação organizada em torno da produção de cifras permitiu adotar uma postura crítica. Esse processo conferiu um novo significado para a cifra. Esse significado é ainda mais forte porque está relacionado à história e à experiência da associação.

Uma outra ideia da ação: rumo a uma abordagem pragmatista da gestão

Diante dos perigos que o ameaçam, "o homem está condenado a buscar segurança". (DEWEY, 2014, p. 23) Essa necessidade imperiosa envolve-o na busca de certeza. Assim, o homem moderno não pode se satisfazer com uma aproximação. Com o progresso da ciência, ele quer poder confiar em elementos factuais que o tranquilizem. Ele quer poder colocar números sobre a realidade para avaliá-la. No entanto, Dewey nos alerta sobre esse ponto. A certeza não é "o horizonte do pensamento". É antes "sua cruz, seu fardo, o risco que ele deve evitar, a tentação na qual se deve renunciar". (SAVIDAN, 2014, p. 14) Para Dewey, a atração pela certeza é como o canto da sereia. É preciso se proteger dela pois "a certeza é um descanso que a inteligência nunca deve conhecer". (SAVIDAN, 2014, p. 14) Ela nos desvia da ação e da prática. Dewey mostra que "o homem natural não gosta do desconforto que acompanha a experiência da dúvida e está pronto para agarrar qualquer coisa que lhe permita pôr um fim nela". (DEWEY 2014, p. 244) Ele adverte, no entanto, contra "esse amor à segurança" que, segundo ele, "assume a forma de um desejo de não ser incomodado nem perturbado, levando ao dogmatismo, à internalização de crenças por respeito à autoridade, a intolerância e ao fanatismo, por um lado, e à uma dependência e à uma preguiça desresponsabilizante, por outro". (DEWEY, 2014, p. 244) Nesse sentido, o pensamento de Dewey nos ajuda a inscrever a outra gestão em um processo experimental que recusa o dogma do mercado. De fato, a abordagem pragmatista coloca o primado da vida e da experiência humana, propõe um modelo de análise através da investigação social e está enraizada em uma abordagem de democracia radical.

Relacionado à reflexão sobre uma outra gestão, o pensamento pragmatista de Dewey é particularmente útil. Permite abrir a questão ética e a referência à vida humana. A abordagem investigativa de Dewey coloca "a inteligência humana a serviço da vida". (SAVIDAN, 2014, p. 15) Ela rejeita a postura elitista "daqueles que colocam o pensamento nos picos mais altos apenas para garantir que não encontrem a plebe". (SAVIDAN, 2014, p. 16) Também rejeita

a “separação secular da teoria e da prática”, posicionando a “ação no centro das ideias”. (DEWEY 2014, p. 183) Para Dewey, “o conhecer é em si mesmo um tipo de ação”. (DEWEY, 2014, p. 184) Com a outra gestão, trata-se de reintroduzir os sentimentos humanos e, em particular, a solidariedade na ordem das prioridades. As decisões em gestão não são dissociadas – como vimos com a etnocontabilidade – das emoções e do relacionamento com o outro. É uma questão de reconhecer que “desejo, objetivo, planejamento só têm significação nas condições em que algo está em jogo”. (DEWEY, 2014, p. 242) Com a epistemologia do sul, a proposição pragmatista se abre para uma “epistemologia da emancipação que pode reconduzir a democracia aos seus poderes de invenção”. (SAVIDAN, 2014, p. 17) A certeza dá lugar a uma ética “que tende à demanda progressista, de melhorias e de reformas políticas e sociais contínuas”. (SAVIDAN, 2014, p. 15), como vimos nas iniciativas das incubadoras solidárias. Contra economistas ortodoxos que reivindicam sua cientificidade por omissão voluntária dos valores humanos, Dewey propõe aceitar perder “a certeza teórica se nós ganhamos em julgamento prático”. (DEWEY, 2014, p. 183) É exatamente a ambição de uma outra gestão que tende a dissociar medição e avaliação.

Para Dewey, o pensamento é “uma prática voltada para a resolução de problemas concretos”. (SAVIDAN, 2014, p. 15) Partindo do princípio que toda ideia verdadeira é uma ideia verificada experimentalmente, ele propõe desenvolver a investigação social. (DEWEY, 1967) Para ele, as ciências sociais devem confiar na experiência social, porque existe uma conexão íntima entre o conhecer e o fazer. A investigação social é pensada por Dewey como, ao mesmo tempo, um meio de aumentar o conhecimento factual das situações e de prever a reversibilidade das causalidades trazidas à luz por esta. Se a investigação social supõe uma instrumentação e uma tecnicidade, Dewey identifica três tempos na investigação experimental. Em primeiro lugar, “uma ação ostensiva” induz mudanças “no ambiente e no relacionamento que temos com ele”. Em seguida, “uma atividade realizada com referência em ideias”, satisfazendo as condições do problema identificado. Finalmente, uma “nova situação em-

pírica" que é o resultado da ação conduzida e na qual "os objetos se encontram diferentemente religados uns aos outros". (DEWEY, 2014, p. 103) Esse encadeamento incessante de situações, problemas e resultados da ação coloca a "ação no centro das ideias". (DEWEY, 2014, p. 183) As operações da vida real dão um novo estatuto às ideias. Elas não são mais abstratas e "não são mais meras ideias", mas "ideias experimentais e operacionais" que alimentam a inteligência. (DEWEY, 2014, p. 184) Portanto, "a realidade plena e final do conhecimento" está situada no nível do caso individual e "não no nível das leis gerais". (DEWEY, 2014, p. 224) Aqui, novamente, a contribuição para a outra gestão é importante. Através da reversão de causalidades, o processo coletivo de investigação social tem por vocação desaguar numa transformação social cuja configuração não está dada *a priori*, mas é construída numa troca.

Dewey diz em seu discurso "*Creative democracy, the task before us*", pronunciado em 1939: "A democracia em relação a outros modos de vida é a única que acredita sinceramente no processo da experiência tanto como um fim quanto como um meio". Sua recusa do especialista e das posições dos atores que se julgam acima dos outros coloca Dewey em uma postura próxima aos modelos de educação popular. Para Dewey, trata-se realmente de se engajar numa democracia criativa (JOAS, 2008) sem concessão. O foco está nas "dimensões comunicativas da ação e nos processos permitindo imaginar através da deliberação as soluções criativas diante de situações problemáticas". (RENAULT, 2011, p. 169) O interesse da postura pragmatista é que ela permite visualizar um aprofundamento da democracia ou, dito de outro modo, a possibilidade de democratizar a democracia. (CALLON; LASCOUMES; BARTHE, 2001) A dimensão criativa face aos problemas lembra os trabalhos de Follet, que eram próximos a esses dos pragmatistas. Assim, para Follett, a gestão participa de um aprendizado permanente, de experimentações e de trocas criativas. (FOLLETT, 1951) Em situações de gestão, os atores são levados a se colocarem lado a lado, a se influenciarem ou a se confrontarem. Trata-se, para Follett, de comportamentos normais e o conflito não deve ser evitado. Ele é construtivo. Follett demonstra assim que existem três maneiras de resolver um conflito: a dominação de um ator sobre o outro; a negociação seguida de

um consenso; e, o uso da criatividade pela invenção de uma solução inédita. Follett chama essa terceira opção de "conflito construtivo". Nesse caso, trata-se de evitar tanto a manutenção da dominação quanto a crise resultante da impossibilidade de consenso. Follett coloca, desse modo, a criatividade a serviço da resolução de conflitos e valoriza o debate interno como produtor de significação. (FOLLETT, 1951)

Por uma outra gestão

A outra gestão que tentamos definir em torno desse panorama de propostas e metodologias faz parte de uma renovação do pensamento organizacional. Em conclusão deste capítulo, é possível propor várias definições não exclusivas da outra gestão. As discutiremos em dez pontos: 1) a gestão substantiva; 2) a gestão democrática; 3) a gestão do território; 4) a gestão de mercadorias fictícias; 5) a gestão da reconciliação; 6) a gestão da inovação social; 7) a gestão dos comuns; 8) a gestão do outro; 9) a gestão experimental; e 10) a gestão do bem viver.

1. A outra gestão se opõe ao modelo formal e funcionalista. Ela rejeita a racionalidade calculadora em favor da racionalidade substantiva em valor. A outra gestão postula que as necessidades humanas não são ilimitadas e que a escassez não orienta todas as decisões de gestão. A outra gestão dialoga com a economia heterodoxa, se expressa na economia solidária e se desdobra em uma economia plural. A outra gestão é, então, em primeiro lugar, a gestão da outra economia;
2. A outra gestão coloca a democracia no centro das questões organizacionais e visa enriquecê-la no âmbito da governança democrática. Ela se constrói em torno de questões de inclusividade e de abertura a todas as partes interessadas. Ela almeja o compartilhamento ampliado e igualitário da decisão como um princípio gestionário. Ela pratica a transparência das informações com todas as partes envolvidas. Ela protege os denunciantes.[2] A outra gestão é a gestão democrática;

2 Os denunciantes neste caso são os lanceurs *d'alerte* ou *whistle-blower.* O termo faz alusão a uma pessoa que tendo conhecimento de um perigo para os seres humanos, a sociedade, a economia ou o meio-ambiente, envia publicamente um sinal de alerta dirigido às autoridades e à imprensa.

3. A outra gestão inicia um processo de desmercadorização em múltiplos níveis – institucional, sociopolítico, sociocultural, socioeconômico, socioambiental – e em várias escalas –individual, comunitário, em rede. Isso só pode ser feito com referência a um território no qual as iniciativas solidárias se enraízam. A outra gestão é a gestão de um território de solidariedades;

4. Mostramos em seguida que a gestão poderia se associar com sucesso ao necessário processo de desmercadorização de mercadorias fictícias. Descrevemos como as moedas sociais – conversíveis ou não – poderiam fazer parte de um trabalho de ressignificação da economia e participar de uma reapropriação democrática da gestão de atividades financeiras. Testemunhamos a desmercadorização do trabalho realizado pelas cooperativas de atividade e emprego e pelas cooperativas de plataforma. Por trás dessas iniciativas, se desenha com brilhantismo a proposta emancipatória de um trabalho associado. Este, consiste em devolver a autonomia e o poder àqueles que se engajam numa atividade individual, oferecendo-lhes uma estrutura coletiva de tipo cooperativo, na qual são membros associados. No que diz respeito à natureza, vimos como uma abordagem de incubação solidária poderia levar à preservação da riqueza natural e da biodiversidade de uma vila com a escolha do turismo responsável e comunitário, além de outras práticas articuladas em rede. Isso nos leva a formular outra definição. A outra gestão é a gestão da desmercadorização do trabalho, da moeda e da natureza;

5. A outra gestão abre a possibilidade de reconciliação entre a economia e o social. Ela se constrói na conjunção de uma gestão participando de uma governança democrática e de uma gestão guiada por um propósito de utilidade social. A outra gestão é a gestão da reconciliação;

6. Para enfrentar os desafios da outra economia, a outra gestão deve, então, demonstrar inovação social. Para se proteger de uma eventual instrumentalização, ela deve ser ancorada territorialmente e gerida democraticamente. A outra gestão é então a gestão de uma inovação social de tipo solidária;

Diferentemente de um delator, o denunciante neste caso tem uma motivação desinteressada. Ou seja, trata-se de uma atitude orientada segundo princípios de defesa do bem comum e/ou do interesse geral, o que justifica seu direito de proteção.

7. A outra gestão se constrói por e com coletivos autogestionários e auto-organizados. Ela se funda na mutualização e no compartilhamento de recursos. Ela integra a abordagem dos movimentos de *software* livre e das cooperativas de plataforma e compartilha sua cultura. Ela inova produzindo suas próprias regras em um processo deliberativo. A outra gestão é a gestão dos comuns;

8. A outra gestão se inscreve nas abordagens compreensivas, alimentadas pelas contribuições da antropologia, da psicanálise e das ciências da educação. Nesse sentido, a outra gestão baseia-se na vida humana e nas preocupações éticas que organizam a vida em sociedade. Ela se elabora numa abordagem empática e preocupada com a humildade e o reconhecimento do outro. A outra gestão é uma questão de EP. Ela recusa a mercantilização do humano e das relações humanas. Ela vive desde muito tempo do vínculo convivial e amigável. A outra gestão é a gestão do outro;

9. A outra gestão é uma questão de experimentação, de criatividade e de democracia radical. Como tal, a outra gestão é fortemente influenciada pela abordagem pragmatista. Ela recusa a rigidez do pensamento que recobre a pretensão de certeza e o dualismo do pensamento formal. Ela o faz em uma dupla abordagem: de reintegração da economia no social e de aprofundamento da democracia. Isso é feito investigando coletivamente os problemas que se apresentam e experimentando soluções inéditas decorrentes de um conflito construtivo. Ela desenvolve sua ação pacientemente em uma perspectiva de melhoria. A outra gestão é a gestão da experimentação e da investigação social;

10. A abordagem ameríndia compartilha com os autores pragmatistas a rejeição cartesiana da separação ontológica entre o homem e a natureza. Ela está ancorada no respeito pelo equilíbrio da vida e da natureza. O ideal coletivo do bem viver que ela carrega refuta o modelo de dominação baseado em uma lógica privada e se opõe à apropriação da riqueza material por um pequeno grupo às custas da maioria. A outra gestão está enraizada na vida social e democrática. Ela é a gestão do bem viver.

Diante dessa diversidade de definições da outra gestão, muitas perspectivas são oferecidas. Elas ajudam a definir direções para um futuro programa de pesquisa. Alguns dos critérios mencionados já foram colocados:

> superação de oposições binárias e reducionistas, desconstrução de discursos gerenciais dominantes, afastamento crítico em relação à deriva gerencialista, à instrumentalização crescente que a acompanha e aos seus malfeitos sobre a organização, sobre os trabalhadores e sobre a sociedade, abordagem conceitual, longitudinal e histórica dos fenômenos estudados para melhor compreender os mecanismos em marcha. (DIETRICH; PIGEYRE; VERCHER-CHAPTAL, 2015, p. 177)

Outras perspectivas podem ser adicionadas. Dentre elas, destacamos: 1) um reinvestimento na pluridisciplinaridade; 2) o estudo dos fundamentos de uma gestão substantiva; 3) a exploração de outras gestões; 4) a preservação de outras gestões; 5) os novas indicadores de gestão; 6) os vínculos entre gestão e ação pública; e 7) a abertura de um diálogo norte-sul em matéria de gestão solidária.

1. Se as ciências da gestão constituem uma disciplina relativamente aberta para as outras disciplinas, percebe-se que essa abertura não é igual segundo as disciplinas consideradas. Assim, a proximidade com a economia é muito mais forte do que com a sociologia, a antropologia ou a educação. Essa diferença é notável e leva a uma redução do interesse das ciências da gestão por abordagens compreensivas e qualitativas. Esse desequilíbrio de abertura no seio das ciências sociais é acentuado por um diálogo fraco com as ciências humanas – especialmente com a história, como vimos no primeiro capítulo deste livro. Um primeiro campo de trabalho pode então consistir num reinvestimento na pluridisciplinaridade, privilegiando as disciplinas menos exploradas das ciências humanas e sociais;
2. Vimos a importância de uma abordagem substantiva para poder pensar uma outra gestão. Isso implica que o pesquisador em ciências da gestão desenvolva o estudo das lógicas reveladas por Polanyi como a reciprocidade, a redistribuição e o compartilhamento doméstico.

As abordagens de tipo antropológico e etnográfico estão em condições de servir a esse projeto. Eles tornam possível estender a pesquisa organizacional para além do gerenciamento formal, em direção à gestão substantiva;

3. Temos constatado que um dos limites das ciências da gestão é restringir a questão organizacional ao campo da empresa. Ao fazer isso, a gestão se refere muito mais a uma teoria única das organizações do que às teorias da organização. A abertura e o aprofundamento da reflexão organizacional para além da empresa é desejável. O interesse deve ser dirigido, especialmente, para as organizações não capitalistas – associações, cooperativas, organizações mutualistas. Esse interesse precisa se traduzir por uma pesquisa dedicada para evitar a reutilização inadequada dos conceitos de gerenciamento de negócios. O objetivo é, então, de desenvolver uma pluralidade de abordagens conceituais organizacionais em relação estreita com a pluralidade de formas organizacionais não mercantis encontradas no campo;
4. A análise dessas formas de organização não poderá compensar a hegemonia das formas de organizações mercantis. Uma parte do trabalho de pesquisa sobre outras formas organizacionais não mercantis e não monetárias deve, portanto, ser dedicada aos meios de preservar a sociodiversidade do nosso tecido econômico. Isso pode ser feito explorando formas cruzadas de cooperação econômica democrática – combinando as lógicas de reciprocidade, de redistribuição, de compartilhamento doméstico e de mercado ressignificado – a serviço da finalidade de utilidade social;
5. Uma reflexão foi realizada entre economistas, especialmente através dos trabalhos da comissão Stiglitz sobre novos indicadores de riqueza, a fim de construir abordagens macroeconômicas mais fiéis à realidade social. O objetivo dessa Comissão era desenvolver uma reflexão propícia a ir além das medidas estritamente quantitativas do desempenho coletivo. Um mesmo trabalho deve ser feito nas ciências da gestão para produzir novas abordagens em matéria de avaliação. Trata-se de desconstruir as abordagens reducionistas em termos de performance de mercado e de impactos. Elas são incapazes de dar conta da riqueza de projetos associativos e apresentam o risco de distorcê-los.

O intuito, ao contrário, é de desenvolver e promover abordagens que permitam distinguir mensuração de avaliação, a fim de encontrar dinâmicas virtuosas em termos de inteligência coletiva;

6. A gestão deve se colocar a serviço da transição ecológica e social. Para isso, é sem dúvida necessário desenvolver pesquisas em conexão com os profissionais da economia social e solidária, a fim de projetar as linhas de uma gestão voltada para a ação pública. Até o momento, a administração esteve excessivamente ligada à gestão de empresas para poder imaginar esse papel. Uma gestão conceptualizada na interação com associações pode, especialmente, permitir a gestão vislumbrar outros horizontes, não redutíveis aos limites funcionais das organizações de mercado. É uma questão de analisar como organizações privadas podem se colocar ao serviço de uma ação pública renovada;

7. Mostramos neste livro a importância de um descentramento das análises em termos de gestão. Esse descentramento pode ser obtido pela profundidade da análise histórica. Também pode ser obtido por um deslocamento geográfico na direção sul do mundo. É chegada a hora de sair do diálogo norte-norte e liberar a gestão da análise de mercado em que a visão anglo-saxônica tende a confiná-la. Para isso, um diálogo norte-sul em torno de uma gestão imbricada na vida humana é necessário. Este livro, escrito em duas vozes e abrangendo dois hemisférios, testemunha esse desejo.

Conclusão: por uma gestão solidária, sustentável e em comum

> "Sozinho, em sua fragilidade, o verbo pode reunir a multidão de homens para que a onda de violência se transforme em uma reconstrução amigável".
> (ILLICH, 1973, p. 157)

> "A utopia não é o impossível, mas o não realizado".
> (MONOD, 2007, p. 211)

Diante das urgências levantadas pelas evoluções de nosso mundo, este livro teve por ambição questionar as relações entre solidariedade e organizações para tentar pensar uma outra gestão. Um retorno à história do pensamento nos mostrou que, embora a administração tenha falhado em manter a solidariedade como princípio norteador, ela sempre esteve subjacente à conceitualização da gestão. No entanto, o peso do modelo anglo-saxão na disciplina tem de certa forma invizibilizado, até recentemente, tudo o que não se encaixa nos pressupostos de uma economia de mercado. É assim que gerações de estudantes aprenderam que a administração visa ao desempenho organizacional em uma perspectiva de maximização de lucro. A gestão formal parece se desenrolar em "um mundo sem contradição porque sem profundidade". (BARTHES, 1970, p. 253) Essa instrumentalização da gestão em um contexto de mercado, por sua vez, favoreceu as abordagens calculistas e desqualificou

as questões mais políticas levantadas na introdução deste livro como as desigualdades e as problemáticas ambientais. A generalização do contrato em todas as áreas da vida profissional e pessoal teve uma dimensão profundamente "insolidária". (CHAUVIÈRE, 2007, p. 55) Devido ao seu caráter hegemônico, a história do pensamento sobre a gestão e os modelos associados relegaram de certo modo as experiências vindas de outras áreas geográficas e culturais em zonas periféricas do saber, quando não as ocultaram.

No entanto, há uma história desconhecida da relação entre solidariedade e organizações. Podemos segui-la através da história das organizações da economia social e solidária. Estas últimas devem muito às suas invenções em termos de gestão e às suas inovações organizacionais que a história, entretanto, não reteve enquanto tais. Uma releitura da história da gestão à luz dessas organizações ainda precisa ser feita. Ela permitiria trazer à tona os atores esquecidos e/ou desqualificados nessas questões organizacionais. Entre eles, os autores da corrente associacionista, evidentemente, mas também toda a história das culturas ancestrais dos povos do sul, cujos processos organizacionais foram marcados pela relação com a solidariedade. Essa narrativa não é fácil de construir, porque grande parte dessa memória reside na cultura oral. Nesse sentido, o desvio pelas histórias do sul é indispensável para a formação do conhecimento básico, conforme salientou Mauss (2007). Para superar o obstáculo do que pode parecer como um inconsciente das teorias da organização, esse trabalho histórico crítico nos parece indispensável se queremos reabilitar e desenvolver a questão organizacional e econômica em um contexto social e de cidadania. É preciso considerar que os meios podem transformar os fins, e até subvertê-los. Exemplos de derivas são numerosos: "buscar dinheiro por dinheiro, cultivar poder por ele mesmo ou conquistar o poder para gozar de autoridade". (CHABOT, 2015, p. 52) Em um mundo que se tornou técnico, a vigilância em termos de escolhas organizacionais é mais necessária do que nunca. Essa vigilância pode ser alimentada cultivando o sentido que às vezes falta na gestão. Parafraseando Rabelais, Naro observa ironicamente "que eficiência sem consciência é apenas perda de sentido". (NARO, 2015, p. 169)

Neste livro, exploramos dois caminhos. O primeiro nos levou da organização à solidariedade. Mostramos que a organização da solidariedade não pode fazer economia de um questionamento sobre a definição de economia. A referência à abordagem polanyiana nos permitiu lançar as bases de uma gestão substantiva que pudesse considerar como princípios a reciprocidade, a redistribuição e o compartilhamento doméstico, juntamente com a troca de mercado. É assim que estudamos a possibilidade para este tipo de gestão de se envolver num processo de reintegração das mercadorias fictícias. Vimos com Guerreiro Ramos que uma decisão de gestão pode ser baseada em uma racionalidade substantiva, ou seja, em uma racionalidade de valor (WEBER, 1971), e que é necessário repensar a questão do tempo e do espaço para esperar abrir perspectivas sobre uma nova teoria das organizações. O pensamento de Guerreiro Ramos completa, assim, o trabalho iniciado por Polanyi e o prolonga, questionando os fundamentos da teoria das organizações.

O segundo caminho que o livro procurou explorar se baseia na perspectiva inversa: nos interrogamos sobre os meios de solidarizar a organização. Nesse sentido, a análise fez surgir questões relacionadas à solidariedade democrática. Para compensar os mecanismos corporatistas de fechamento comunitário (GIRARD, 1983), a gestão solidária pode ser lida através da abertura da governança das organizações de múltiplas partes interessadas ou na inclusividade da sua abordagem. Assim, ela conduz à tomada de decisão e a avaliação coletiva. Ela reúne os atores relevantes de um determinado território e abre para a gestão de proximidade. (BACQUÉ; REY; SINTOMER, 2005) Essa tarefa complexa só pode ser resolvida com a hibridação de recursos, a coconstrução e a inscrição da organização em ação pública a serviço do interesse geral. Portanto, as questões que se colocam são de governança democrática, territórios solidários, reconciliação do econômico e do social e de inovação social.

Assim conectados, os dois conceitos de solidariedade e organizações são os vetores de uma outra gestão. Esta última encontra expressão em duas escolas de pensamento particularmente interessantes e que se distinguem pelo

ponto de partida. Na filiação indireta dos trabalhos iniciados na década de 1950 por Guerreiro Ramos, a escola brasileira define as dimensões de uma gestão social aberta por meio de uma redefinição da economia e uma democratização das organizações. Essas não estão fechadas em si mesmas, mas consideradas em sua relação com a esfera pública. Elas são igualmente apreendidas na intersubjetividade de suas partes envolvidas, garantidora assim de sua possibilidade de emancipação. Em termos de gestão sustentável, os trabalhos da escola de Ostrom são particularmente relevantes pois se iniciaram com o tema da preservação de bens comuns naturais. A força dessa corrente de pensamento tem sido não parar por aí e abrir a questão dos bens comuns a outros recursos que não os naturais. A fusão analítica com os atores do *software* livre permitiu a esse referencial teórico, em particular, desenvolver uma reflexão preciosa sobre a auto-organização e a gestão de novas formas de propriedade coletiva em conexão com o digital. (EYNAUD; SULTAN, 2014; BROCA, 2017) Longe de serem concorrentes, essas duas escolas de pensamento são complementares e suas abordagens congruentes. Ambas compartilham a ideia de que a equação econômica não pode ser reduzida a uma dicotomia mercado-Estado, vislumbrando a possibilidade de um empreendedorismo coletivo e abrindo a perspectiva de uma solidariedade aberta, emancipatória e democrática.

Uma interrogação sobre os vínculos conjugados de solidariedade e organização parece um bom presságio de mudança significativa para os pesquisadores em teoria das organizações. De fato, "ao reconhecer o papel dos fenômenos organizacionais na construção do mundo, cabe aos pesquisadores repensar a ética da atividade coletiva". (DE VAUJANY; HUSSENOT; CHANLAT; 2016, p. 20) e "propor modelos organizacionais e de gestão mais respeitosos dos seres humanos". (CHANLAT 2013, p. 18) Essa nova ética implica outras metodologias, outras posturas epistemológicas e, sem dúvida, outras articulações entre pesquisadores e atores do campo. Isso exige uma teoria crítica renovada suscetível de revelar "as emergências transbordando o mercado e o Estado". (LAVILLE, 2015, p. 428) Esse esforço participa de um novo olhar sobre as emergências. Como sugere Sousa Santos, uma sociologia das ausências

pode operar na ordem dos saberes “substituindo as monoculturas pelas ecologias”. (SOUSA SANTOS, 2016, p. 257)

A exemplo da permacultura que articula agricultura e permanência, precisamos construir uma “permagestão” – *permanagement* –, associando gestão e sustentabilidade. No plano político, a urgência está aí. Diante do catastrofismo anunciado, devemos aceitar nossos limites (BŒUF et al., 2017) e pousar em algum lugar. (LATOUR, 2017) Como temos apenas um planeta, a defesa da biodiversidade e da sociodiversidade deve ser considerada como a única e mesma luta. De fato, um vínculo essencial e profundo “torna solidária as transições energéticas e democráticas”. (CHABOT, 2015, p. 135) Diante da ameaça de um apocalipse tecnocrático, podemos opor a sociedade convivial. (CAILLÉ; HUMBERT; LATOUCHE; VIVERET, 2011; ILLICH, 1973; MANIFESTE CONVIVIALISTE, 2013) Diante da hegemonia do modelo da empresa mercantil e do seu individualismo amoral, podemos fazer a escolha da organização democrática e prestar uma atenção renovada às formas organizacionais solidárias.

Referências

ABDELNOUR, S.; LAMBERT, A. "L'entreprise de soi", un nouveau mode de gestion politique des classes populaires? *Genèses*, Paris, v. 95, n. 2, p. 27-48, 2014.

ABENSOUR, M. *Le procès des maîtres rêveurs* suivie de *Pierre Leroux et l'utopie*. Arles: Sulliver, 2013.

ACOSTA, A. *Le Buen Vivir.* Paris: Utopia, 2014.

AGLIETTA, M.; ORLÉAN, A. *La violence de la monnaie*. Paris: Puf, 1982.

AKTOUF, O. *Management entre tradition et renouvellement*. Paris: Gaëtan Morin, 2000.

ALBUQUERQUE, P. P. Moeda social 2. *In*: CATTANI, A. D. (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALLARD-POESI, F.; LOILIER, T. Qu'est-ce que la critique en sciences du management? Que pourrait-elle être?. *Économies et sociétés*, Paris, p. 1975-1999, 2009.

ANDION, C.; Inovação social. 2014. *In*: BOULLOSA, R. F. (org.). *Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador: Ciags: UFBA, 2014. p. 98-102.

ARAÚJO, E. Gestão social. *In*: BOULLOSA, R. F. (org.). *Dicionário para a formação em gestão social.* Salvador: Ciags/UFBA, 2014. p. 85-90.

ARENDT, H. *La condition de l'homme moderne*. Tradução G. Fradier. Paris: Calmann-Lévy, 1994. Cap. V.

ARNSPERGER, C. *Éthique de l'existence postcapitaliste*: pour un militantisme existentiel. Paris: Le Cerf., 2009.

AUDIER, S. *La pensée solidariste*: aux sources du modèle social républicain. Paris: Puf, 2010.

AUFRÈRE, L.; EYNAUD, P.; GAUTHIER, O.; VERCHER-CHAPTAL, C. Entreprendre en commun(s): Une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif. *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, v. 45, n. 279, p. 83-96, mar. 2019.

AZAM, G. *Osons rester humain*: les impasses de la toute-puissance. Paris: Les liens qui libèrent, 2015.

BACQUÉ, M.-H.; REY, H.; SINTOMER, Y. *Gestion de proximité et démocratie participative:* une perspective comparative. Paris: La Découverte. 2005.

BARBEZIEUX, P.; HERODY, C. *Rapport au Premier ministre sur l'économie collaborative*. févr., 2016.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. BARBOSA, L. (coord.). *Cultura e diferença nas organizações:* reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009

BARTHES, R. *Mythologies*. Paris: Le Seuil, 1970.

BARTHOD, C. Redécouvrir Gifford Pinchot (1865-1956). *Revue forestière française*, Nancy, v. 67, n. 1, p. 53-75, 2015

BAUMAN, Z. *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity, 2000.

BAUWENS, M. Plan de transition vers les communs: une introduction. *In*: CORIAT, B. (org.). *Le retour des communs:* la crise de l'idéologie propriétaire. Paris: Les liens qui libèrent, 2015. p. 275-290.

BAUWENS, M.; KOSTAKIS, V. Cooperativism in the digital era, or how to form a global counter-economy. *Opendemocracy.net*, 2017.

BAUWENS, M.; LIEVENS, J. *Sauver le monde: vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*. Paris: Les liens qui libèrent. 2016

BAYLE, E.; DUPUY, J. C. *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*: identités plurielles etspécificités. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur, 2012. (Méthodes & Recherches).

BEAU, R.; LARRÈRE, C. *Penser l'anthropocène*. Paris: Presses de Sciences Po, 2018.

BÉJI-BÉCHEUR, A.; CODELLO, P.; CHÂTEAU-TERRISSE, P. *Avant-propos de GESS- Gestion des entreprises sociales et solidaires*. Gestion des entreprises sociales et solidaires. Caen: Editions EMS Management et société. 2018. (Collection Versus).

BENJAMIN, W. *Sur le concept d'histoire*. Paris: Payot, 2017

BERNET, J.; EYNAUD, P.; MAUREL, O.; VERCHER, C. *La gestion des associations*. Toulouse: Érès, 2016.

BERRY, M. (org.). *Une technologie invisible*: l'impact des instruments de gestion sur les comportements humains. jun. Paris, 1983. École polytechnique, rapport pour le ministère de la Recherche et de la Tech-nologie. Disponível em: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document. Acesso em: 26 fev. 2020.

BIRCHFIELD, V. La contestation de l'idéologie du marché: articuler Polanyi et Gramsci. *In*: HILLENKAMP, I; LAVILLE, J.-L. *Socioéconomie et démocratie*: l'actualité de Karl Polanyi. Toulouse: Érès, 2013. p. 65-88.

BLAIS, M.-C. *La solidarité: histoire d'une idée*. Paris: Gallimard. 2007.

BLANC, J. Les monnaies parallèles: évaluation du phénomène et enjeux théoriques. *Revue d'économie financière*, Paris, n. 49, p. 81-102. 1998.

BLANC, J. Classifying "CCs" – community complementary and local currencies' types and generations. *International Journal of Community Currency Research*, Leicester, England, n. 15, p. 4-10. 2011.

BLAVIER, P. Un couple espagnol dans la récession de 2008: composition et évaluation des revenus alternatifs. *Revue des politiques sociales et familiales*, Paris, n. 123, p. 27-40, 3e et 4e trimestre, 2016.

BLOCH, E. *Le principe espérance*, I. Paris: Gallimard, 1976. (Bibliothèque de philosophie).

BLONDIAUX, L. *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démo-cratie participative*, Paris: Le Seuil, 2008. (La république des idées).

BŒUF, G.; SWYNGHEDAUW, B.; TOUSSAINT, J.-F. *L'homme peut-il accepter ses limites*? Paris: Quae éditions, 2017.

BOLLIER, D. *La renaissance des comuns*. Pour une société de coopération et de partage. Paris: Charles Léopold Mayer. 2014.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, 1991.

BOLTANSKI, L. Situation de la critique. *In*: FRÈRE, B. (org.). *Le tournant de la théorie critique*. Paris: Desclée de Brouwer, 2015. p. 189-217.

BONNAFOUS-BOUCHER, M. *Anthropologie et gestion*. Paris: Economica, 2005.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. *The Emergence of Social Enterprise*. Londres: New York: Routledge. 2001.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S. Working for social enterprises: does it make a difference?. *In*: AMIN, A. (org.). *Social Economy International Perspectives on Economic Solidarity,* Londres: Zed, 2009. p. 82-114.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S. Multi-stakeholder governance in civil society organizations: models and outcomes. *In*: LAVILLE, J.-L.; YOUNG, D.; EYNAUD, P. *Civil Society:* The Third Sector and Social Enter- prise: Governance and Democracy. Londres: Routledge, 2015. p. 109-121.

BOUCHARD, J. M. *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales*. Contribution à une politique de l'immatériel, Conseil Québecois de la Recherche Sociale. Québec: Les Publications du Québec. 1999.

BOUQUIN, S. Harry Braverman face à la sociologie du travail. *L'homme et la société*, Paris, v. 4, n. 178, p. 159-179. 2010

BOURGEOIS, L. *Solidarité*. Paris: Édition Libre Bibebook, 2015.

BRAVERMAN, H. *Labor and Monopoly Capital:* The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York: Review Monthly Press, 1998

BROCA, S. Le digital labour, extension infinie ou fin du travail?. *Tracés*, *Revue de Sciences* humaines, Lyon, n. 32, p. 133-44. 2017.

BROCA, S. *Utopie du logiciel libre:* du bricolage informatique à la réin- vention sociale. Paris: Le passager clandestin, 2013.

BUCOLO, E.; EYNAUD, P.; HAERINGER, J. La gouvernance des associations en pratiques. *In*: EYNAUD, P. (org.). *Gouver- nance, entre diversité et normalisation*, Paris: Dalloz, 2015. (Hors Série Juris Association)

BURAWOY, M. La sociologie publique face au marché. *In*: I. HILLEMKAMP, I.; LAVILLE, J.-L. *Socioéconomie et démocratie: l'actualité de Karl Polanyi*. Toulouse: Érès. 2013.

BUREAU, M.-C.; CORSANI, A. Les coopératives d'activité et d'emploi: pratiques d'innovation institutionnelle. *Revue française de socio-éco-nomie*, Paris, v. 1, n. 15, p. 213-231, 2015.

BÚRIGO, F. L. Moeda social e a circulação das riquezas na economia solidária. Goiânia: Rede CTA-UJGoiás, 2001. Disponível em: https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2016/06/Moeda-social-e-a-circula%C3%A7%C3%A3o-das-riquezas-na-economia-solid%C3%A1ria.pdf. Acesso em: 23 fev. 2020.

BURNHAM, J. 1941. *The managerial revolution.* New York, l'ère des organisateurs. Paris: Calmann-Lévy, 1947.

CADALEN, P.-Y. Les temps conflictuels du commun en Équateur et en Bolivie. *Revista de economia solidaria,* Lisboa, n. 11, p. 79-97. 2018.

CAILLÉ, A. *Don, intérêt et intéressement:* Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres. Paris: La Découverte, 1994. (Bibliothèque du Mauss).

CAILLÉ, A. *Antropologia do dom:* o terceiro paradigma. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 7-139.

CAILLÉ, A. *Dé-penser l'économique:* contre le fatalisme. Paris: La Découverte, 2005. (Bibliothèque du Mauss).

CAILLÉ, A.; HUMBERT, M.; LATOUCHE, S.; VIVERET, P. Vers le convi- vialisme. *In*: CAILLÉ, A.; HUMBERT, M.; LATOUCHE, S.; VIVERET, P. *De la convivialité:* dialogues sur la société conviviale à venir. Paris: La Découverte, 2011. p. 15-24.

CAILLÉ, A.; LAVILLE, J.-L. Une seule solution, l'association? Socio-économie du fait associatif, *Revue du Mauss*, Paris, n. 11. 1998.

CAILLUET, L.; LEMARCHAND, Y.; CHESSEL, M.-E. (org.). *Histoire et sciences de gestion*. Paris: Vuibert, 2013.

CALLON, M. What does it mean to say that economics is performative?csi. *Working Papers*, Series 005, 2006.

CALLON, M.; LASCOUMES, P.; BARTHE, Y. *Agir dans un monde incertain:* essai sur la démocratie technique. Paris: Le Seuil. 2001.

CANÇADO, A.; PEREIRA, J. R.; TENORIO, F. Fundamentos teóricos da gestão social. *Desenvolvimento regional em debate*, Mafra, v. 5, p. 4-19, 2015.

CANÇADO, A.; TENÓRIO, F.; SILVA JÚNIOR., J. *Gestão social:* aspectos teóricos e aplicações. Ijui: Editora Unijui. 2012.

CANÇADO, A.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. *Gestão social:* epistemologia de um paradigma, Curitiba: CRV, 2013.

CASILLI, A. A. Digital labor: travail, technologies et conflictualités. *In*: CARDON, D.; CASILLI, A. A. *Qu'est-ce que le digital labor?* Paris: Editions de l'INA, 2015. p. 10-42. Disponível em: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01145718/document. Acesso em: 19 fev. 2020.

CASILLI, A. A. Contre l'hypothèse de la "fin de la vie privée". La négociation de la privacy dans les médias sociaux. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, Pessac, n. 3. 2013.

CEFAÏ, D. *Pourquoi se mobilise-t-on? Les théories de l'action collective*. Paris: La Découverte, 2007. (Série Bibliothèque du Mauss).

CEFAÏ, D.; CHANIAL, P. Politique de l'association. Une généalogie de l'associationnisme civique en France. *La revue du gerfa*, Créteil, n. 1. 2000.

CHABOT, P. *L'âge des transitions.* Paris: Puf. 2015

CHAMBON, J.-L.; DAVID, A.; DEVEVEY, J.-M. *Les innovations sociales.* Paris: Puf, 1982. (Que sais-je?).

CHANCEL, L. *Insoutenables inégalités: pour une justice sociale et environnementale*. Paris: Les petits matins. 2017.

CHANDLER, A. D. Managerial enterprise and competitive capabilities. *Business History*, London v. 34, n. 1, p. 11-41. 1992.

CHANIAL, P. Les trésors perdus du socialisme associationnisme français. *Hermès,* Paris, n. 36, 2003.

CHANIAL, P. La délicate essence du socialisme. *Revue du* mauss *permanente*, Paris, n. 30, jan. 2010.

CHANLAT, J.-F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In*: CHANLAT, J.-F. (org.). *O indivíduo nas organizações:* dimensões esquecidas, São Paulo: Atlas. 1991.

CHANLAT, J.-F. Les études critiques en management: un rappel historique. *Communication, information, médias, théories, pratiques*, Quebec, v. 31, n. 1, 2013.

CHANTEAU, J.-P.; LABROUSSE, A. L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom au-delà des communs: quelques enjeux et contro- verses. *In*: CONGRÈS DE L' ASSOCIATION FRANÇAISE D'ÉCONOMIE POLITIQUE. 3., 2013, Bordeaux.

CHAUVIÈRE, M. *Trop de gestion tue le social*: essai sur une discrète chalandisation. Paris: La Découverte, 2007. (Alternatives sociales).

CHAUVIÈRE, M.; GODBOUT, J. T. *Les usagers entre marché et citoyen- neté*. Paris: L'Harmattan. 1992.

CHAVANCE, B. Karl Polanyi, l'économie et la société". *In*: POLANYI, K. *La subsistence de l'homme*. Paris: Flamarion, 2011.

CHAVES, R.; DEMOUSTIER, D. *The Emergence of the Social Economy in Public Policy.* An International Analysis. Liège: Ciriec, 2015.

CHOMSKY, N. *Who Rules the World?*. Picador: États-Unis, 2017.

COASE, R. The Nature of the Firm. *Economica*, London, v. 4, issue 16, p. 386-405, Nov. 1937.

COLLIAC, S. Monnaies parallèles provinciales et fédéralisme budgétaire en Argentine. *Revue d'économie financière*, Paris, n. 81, p. 1-20. 2005.

COLLIOT-THÉLÈNE, C. Retour sur les rationalités chez Max Weber. *Les Champs de Mars*, Paris, v. 22, n. 2, p. 13-30. 2011

CONATY, P.; BOLLIER, D. *Toward an Open Co-operativism: A New Social Economy Based on Open Platforms, Co-operative Models and the Commons*, Berlin, 2014. A Report on a Commons Strategies Group Workshop. Disponível em: https://base.socioeco.org/docs/open_20co-operativism_20report_2c_20janua ry_202015_0.pdf. Acesso em: 27 fev. 2020.

CORAGGIO, J. L. *La gente o el capital.* Desarollo local y economia en trabajo. Buenos Aires: Espacio Editorial. 2004.

CORBETT, S.; WALKER, A. The big society: Rediscovery of 'the social' or rhetorical fig-leaf for neo-liberalism?. *Critical Social Policy,* [*s. l.*], v. 33, Issue 3, 2013.

CORIAT, B. (org.). *Le retour des communs:* la crise de l'idéologie propriétaire. Paris: Les liens qui libèrent, 2015.

COTTEREAU, A. Ne pas confondre la mesure et l'évaluation: aspects de l'ethnocomptabilité. *Revue des politiques sociales et familiales*, Paris, n. 123, p.11-26. 2016.

COTTEREAU, A.; MOHATAR MARZOK, M. *Une famille andalouse:* ethno-comptabilité d'une économie invisible. Paris: Éditions Bouchene, 2012

CURTEL, Y. C. O. La lutte pour la reconnaissance dans la philosophie sociale d'Axel Honneth. *Revue des sciences religieuses*, Strasbourg, v. 82, n. 1. p. 5-23, 2010.

COUTROT, T. *Critique de l'organisation du travail*. Paris: La Découverte. 2002.

COUTROT, T. *Libérer le travail: pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi cela doit changer*. Paris: Le Seuil. 2018.

CROZIER, M. Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. *Revue française de science politique*, Paris, v. 14 n. 5, p. 991-997, 1964.

CUMMINGS, S.; BRIDGMAN, T.; HASSARD, J.; ROWLINSON, M. *A New History of Management*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.

DACHEUX, É.; GOUJON, D. Les promesses théoriques des recherches sur les initiatives solidaires: l'exemple du délibéralisme. *Revue française de socioéconomie*, Paris, n. 16, p. 201-214, 2016.

DARDOT, P.; LAVAL, C. *Commun: essai sur la révolution au* xxi*e siècle*, Paris: La Découverte. 2014.

DAVID, A.; HATCHUEL, A.; LAUFER, R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Presses des Mines, 2012.

DE VAUJANY, F.-X.; HUSSENOT, A.; CHANLAT, J.-F. *Théorie des organisations*: nouveaux tournants. Paris: Economica, 2016.

DEBORD, G. *La société du spectacle*. Paris: Gallimard, 1996.

DELLEMOTTE, J. La main invisible d'Adam Smith: pour en finir avec les idées reçues. *L'économie politique*, Paris, n. 44, p. 28-41. 2009.

DELVOLVÉ, N.; VEYER, S. *De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail*: produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale. Paris: Coopaname, 2009.

DEMOUSTIER, D.; ROUSSELIÈRE, D.; CLERC, J.-M.; CASSIER, B. L'entreprise collective: unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. *RECMA,* Paris, n. 290, p. 56-73, 2003.

DESROCHES, H. *Le projet coopératif,* Paris: Les Éditions Ouvrières. 1976.

DEWEY, J. *Logique, la théorie de l'enquête*. Tradução G. Deledalle. Paris: Puf. 1967.

DEWEY, J. *Le public et ses problèmes*. Paris: Gallimard, 2010.

DEWEY, J. *La quête de certitude: une étude de la relation entre connaissance et action (1929)*, Paris: Gallimard, 2014.

DIAMOND, J. *Effondrement*. Paris: Folio Essais, 2005.

DIETRICH, A.; PIGEYRE, F.; VERCHER-CHAPTAL, C. (org.). *Dérives et perspectives de la gestion: échanges autour des travaux de Julienne Brabet.* Paris: Presses Universitaires: Septentrion, 2015.

DOCKÈS, P. Léon Walras et la conciliation des vérités. *Cahiers du CERAS*, Reims, n. 4, p. 169-188, avril 2005.

DORION, L. Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, [Paris], n. 264, p. 143-160, 2017.

DOUGLAS, M. *Comment pensent les institutions*. Paris: La Découverte, 2004.

DOWBOR, L. *Democracia econômica*: um passeio pelas teorias. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

DOWBOR, L. *Democracia econômica*: alternativas de gestão social. Petrópolis, RJ: Vozes. 2008.

DOWBOR, L. *A era do capital improdutivo.* Autonomia literária. São Paulo: Outras Palavras, 2017.

DRAPERI, J.-F. L'économie sociale, un ensemble d'entreprises aux formes infiniment variées. *RECMA*, Paris, n. 268, 1998.

DRUCKER, P. *The Practice of Management.* Harper: New York. 1954.

DRUCKER, P. *La grande mutation.* Vers une nouvelle société. Paris: Éditions d'organisation. 1970.

DRUCKER, P.; MACIARIELO, J.-A. *Management*. New York: Collins W. J. 2008. (Revised ed., 1973).

DUJARIER, M.-A. *Le management désincarné*. Paris: La Découverte, 2014.

DUNCAN, W. J. *Great Ideas in Management:* Lessons From the Foun- ders and Foundations of Managerial Practice. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.

DUPUY, J.-P. *Pour un catastrophisme éclairé*: quand l'impossible est certain. Paris: Points, 2002. (Essais).

DURKHEIM, É. *Textes, I, Éléments d'une théorie sociale*. Paris: Éditions de Minuit, 1975. p. 383-390, 1975. (Le sens commun).

DURKHEIM, É. *De la division du travail social*. Paris: Puf, 2016.

EME, B.; LAVILLE, J.-L. *Cohésion sociale et emploi*. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

EMERY, F.; TRIST, É. Socio-technical systems. *In*: CHURCHMAN, C. W. *Management, Sciences Models and Techniques*. Londres: Pergamon, 1960.

ENDENBURG, G. *Sociocracy as Social Design*. Amsterdam: Eburon Academic Publishers, 1988.

ENGELS, F. *Socialisme utopique et socialisme scientifique*. Paris: Éditions sociales, 1950.

ENRIQUEZ, E. *L'organisation en analyse*. Paris: Puf, 2003.

EYNAUD, P. *Gouvernance, entre diversité et normalisation*. Paris: Dalloz, 2015. (Hors Série Juris Association).

EYNAUD, P. Culture and civil society for a positive change in the eu urban agenda. *In*: EUROPEAN CULTURAL FOUNDATION. *Build the City:* Towards a Practice-Based Manifesto. fév., 2016.

EYNAUD, P. Quand développement territorial et solidarité vont de pair. *Diagonal, revue des équipes d'urbanisme*, Paris, n. 203, p. 12-14, 2018.

EYNAUD, P.; GÉROME, F. Faire face aux défis. *Juris Associations,* Paris, n. 492, fév., p. 19, 2014.

EYNAUD, P.; GUIBERT, G. La course à la taille dans le secteur associatif des musiques actuelles: de la crise de sens à la proposition alternative d'une plateforme collaborative. *RECMA*, Paris, n. 326, nov., 2012.

EYNAUD, P.; FRANÇA FILHO, G. *Solidarité et organisation*: penser une autre gestion. Toulouse: Érès, 2019. v. 1.

EYNAUD, P.; JUAN, M.; MOUREY, D. Participatory art as a social practice of commoning to reinvent the right to the city. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, New York, v. 29, n. 2, p. 1- 16, 2018.

EYNAUD, P.; LAVILLE, J.-L. Joining the commons with social and soli-darity economy research: Towards the renewal of critical thinking and emancipation. *Revista de Economia Solidaria*. Ponta Delgada, v. 11, 2017.

EYNAUD, P.; MOUREY, D. Professionnalisation et identité des associations du secteur social: chronique d'une mort annoncée? *Politiques et management public*, Paris, v. 29 n. 4, p. 671-693, oct./déc. 2012.

EYNAUD, P.; MOUREY, D. Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. *Revue française de gestion,* Paris, n. 247, 2015.

EYNAUD, P., SCHIMIDT, G. Le monde associatif em mutation. Restructuration, les singularités du secteur. *Juris Assoiations*, Paris, n. 465, p. 30-32, oct. 2012.

EYNAUD, P.; SULTAN, F. Les associations et les communs: croiser les expériences. *Juris Associations*, Paris, n. 501, p. 19, 2014.

FÁBIÁN, A. New public management and what comes after. *Current Issues of Business and Law*, Lithuania, v. 5, p. 41-56, 2010.

FARAH, I.; GIL, M. Modernidades alternativas: una discusión desde Bolívia. *In*: Martins, P. H.; RODRIGUES, C. (org.). *Fronteiras abertas da América Latina*. Recife: Editora da UFPE, 2012.

FEHER, M. *Le temps des investis:* essai sur la nouvelle question sociale. Paris: La Découverte, 2017.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: From responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363-369, juil./sep. 2012.

FITOUSSI, J.-P. *La démocratie et le marché*, Paris: Le livre de poche, 2004. (Biblio Essais).

FLORES, E. C. O conceito de "comunidade humana universal" na obra de Guerreiro Ramos. *Cadernos Ebape.Br*, Rio de Janeiro, v. 13, p. 573-592, 2015.

FOLLETT, M. P. *Creative experience*. Londres: Owen Publ., 1951. Publicada em primeira edição, 1924.

FRANÇA FILHO, G. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia Análise e Dados*, Salvador, v. 12, n. 1, p. 9-19, 2002.

FRANÇA FILHO, G. Gestão social: um conceito em construção. *In:* COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9, Salvador, 2003. *Anais* [...]. Salvador: Ciags/UFBA, 2003.

FRANÇA FILHO, G. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. *In*: SANTOS, R. S. (org.). *A administração política como campo do conhecimento*. São Paulo: Salvador: Mandacaru, 2004.

FRANÇA FILHO, G. C. A economia popular e solidária no Brasil. *In*: FRANÇA FILHO, G.; LAVILLE, J. L.; MAGNEN, J. P.; MEDEIROS, A. (org.). *Ação pública e economia solidária*: uma perspectiva internacional. Salvador: Edufba; Porto Alegre: EdUFRGS, 2006a. p. 57-71

FRANÇA FILHO, G. Políticas públicas de economia solidária no Brasil. *In*: FRANÇA FILHO, G.; LAVILLE, J. L.; MAGNEN, J. P.; MEDEIROS, A. (org.). *Ação pública e economia solidária*: uma perspectiva internacional. Salvador: Edufba; Porto Alegre: EdUFRGS, 2006b. p. 259-267.

FRANÇA FILHO, G. 2007. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação, *Civitas*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 155-174, jan./jun. 2007.

FRANÇA FILHO, G. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 15, n. 45, p. 219-232, abr./jun. 2008a.

FRANÇA FILHO, G. F. Definindo gestão social. *In*: SILVA JÚNIOR., J.; MÂSIH, R.; CANÇADO, A.; SCHOMMER, P. (org.). *Gestão social:* práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária da UFC, 2008b. p. 26-37.

FRANÇA FILHO, G. Decifrando a noção de paraeconomia em Guerreiro Ramos: a atualidade de sua proposição. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 52, jan./mar. 2010.

FRANÇA FILHO, G. C. 2012. Indicadores para a sustentabilidade em economia solidária: uma questão de utilidade social. *In*: KRAYCHETTE, G.; CARVALHO, P. (org.). *Economia popular solidária*: indicadores para a sustentabilidade. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2012. p. 27-34.

FRANÇA FILHO, G. F. *Bancos Comunitários de Desenvolvimento (*bcd*'s) como expressão de finanças solidárias*: por uma outra abordagem da inclusão financeira. Fortaleza: Arte Visual, 2013.

FRANÇA FILHO, G. 2017. O imperativo do desenvolvimento territorial na economia solidária e o papel da incubação tecnológica, *In*: SOUZA, A. R. de; ZANIN, M. (org.). A economia solidária e os desafios globais do trabalho, São Carlos: EdUFSCar, 2017. p.181-194.

FRANÇA FILHO, G. Inovação social e incubação tecnológica em economia solidária: na fronteira de um outro paradigma em CT&I. *In*: ADDOR, F.; LARICCHIA, C. R. (org.). *Incubadoras tecnológicas de economia solidária*: concepção, metodologia e avaliação. Rio de Janeiro: EdUFRJ, 2018. p. 213-234. v. 1,

FRANÇA FILHO, G. *Economia e desenvolvimento*. Salvador: UFBA, 2019a.

FRANÇA FILHO, G. A paraeconomia como outra economia: o vionarismo guerrerista. *In*: Cavalcanti e Costa (org.). *Guerreiro Ramos entre o passado e o futuro.* Rio de Janeiro: FGV, 2019b. p.157-186.

FRANÇA FILHO, G.; SILVA JÚNIOR., J. Bancos comunitários de desenvolvimento. *In*: CATTANI, A. D. et al. (org.). *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina: Centro de Estudos Sociais, 2009. p. 31-36.

FRANÇA FILHO, G.; CUNHA, E. Incubação de redes locais de economia solidária: lições e aprendizados a partir da experiência do projeto Eco-Luzia e da metodologia da ITES/UFBA. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 51, out./dez. 2010.

FRANÇA FILHO, G.; BOULLOSA, R. Gouvernance démocratique, gestion sociale et para-économie. In: EYNAUD, P. (org.). *Gouvernance, entre diversité et normalization*. Paris, Dalloz, 2015. p. 205-215.

FRANÇA FILHO, G.; RIGO, A.; NASCIMENTO, I.; NASCIMENTO, D.; FARIAS, M., Ressignificando o papel da extensão universitária através da incubação tecnológica em economia solidária: o caso da ITES/EAUFBA. *In*: CAPUTO, M.; TEIXEIRA, C. (org.). *Extensão universitária e cidadania*: ações curriculares em comunidade e sociedade. Salvador, Edufba, 2015.

FRANÇA FILHO, G.; RIGO, A.; SOUZA, W.; 2019. The reconciliation between economic and social in the notion of a social enterprise: limits and possibilities in Brazil. *In*: EYNAUD, P.; LAVILLE, J-L; SANTOS, L. L DOS; BANERJEE, S.; AVELINO, F.; HULGARD, L. (org.). *Theory of Social Enterprise and Pluralism*. New York: Routledge, 2019. v. 1, p. 130-154.

FRASER, N. From redistribution to recognition? Dilemmas of justice in a "postsocialist"age. *In*: WILLET, C. (org.). Theorizing multiculturalism: a guide to current debate. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

FRASER, N.; HONNETH, A. *Redistribution or Recognition?* A Political-Philosophical Exchande. Londres: Verso, 2003.

FREIRE, P. *Educação como prática da Liberdade*. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREIRE, P.; *Extensão ou comunicação?*, 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

FREIRE, P.; OLIVEIRA, W.; FREIRE, N. *Pedagogia da solidariedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2009.

FRÈRE, B. *Le Nouvel Esprit Solidaire*. Paris: Desclée de Brouwer, 2009

FRÈRE, B. *Le tournant de la théorie critique*. Paris: Desclée de Brouwer, 2015.

GADOTTI, M. *Convite à leitura de Paulo Freire*. São Paulo: Scipione, 1999.

GADREY, J. *Adieu à la croissance*. Bien vivre dans un monde solidaire. Paris: Les petits matins, 2010.

GANDHI, M. *All Men Are Brothers. Life and thoughts of Mahatma Gandhi*: as told in his own words. [Paris]: Unesco, 1969.

GARDIN, L.; LAVILLE, J. L. L'économie solidarie. *In*: Defourny, N. (org.). Économie sociale et soldaire. *Socio-économie du 3 secteur*. Louvain-La-Neuve: De Boeck, 2017. p.187-219.

GATTES, B.; KIVIAT, B. 2008. Making capitalism more creative. *Magazine Times*, n. 31 juil, 2008. Disponível em: http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1828417,00.html. Acesso em 20 fev. 2020.

GAULEJAC, V. de. *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social,* Paris, Points, 2005.

GÉNARD, J.-L. Sociologie critique, sociologie morale. *In*: Frère, B. (org.). *Le tournant de la théorie critique*. Paris: Desclée de Brouwer, 2015.

GIDE, C. *Les œuvres de Charles Gide*. Paris: L'Harmattan, 2010. v. XI.

GILBERT, P.; TEGLBORG, A.-C.; RAULET-CROSET, N. L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, Paris, v. 1, n. 127, p. 38-49, 2017.

GIRARD, R. *La violence et le sacré*, Paris: Grasset, 1972. (Pluriel).

GIRARD, R. *Des choses cachées depuis la fondation du monde*. Paris: Le livre de poche, 1983. (Biblio Essais).

GOHN, M. Educação popular e movimentos sociais. *In*: STRECK, D. R.; ESTEBAN, M. T. (org.). *Educação Popular: lugar de construção social coletiva*, Petrópolis, RJ: Vozes.

GOHN, M. 2015. *A relação entre a educação popular e os movi- mentos sociais na construção de sujeitos coletivos. In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Educere). 12., 2015, Curitiba. Trabalho apresentado.

GODBOUT, J. T. *La démocratie des usagers*. Montréal: Éditions du Boréal Express, 1987.

GOMEZ, P.-Y. *La gouvernance d'entreprise*. Paris: Essai Poche, 2018.

GOODY, J. *Le vol de l'histoire: comment l'Europe a imposé le récit de son passé au reste du monde*. Paris: NRF: Gallimard, 2010. (Essais)

GORZ, A. *L'immatériel:* connaissance, valeur, et capital. Paris: Galilée, 2003.

GORZ, A. *Métamorphoses du travail.* Critique de la raison économique. Paris: Gallimard, 2004. (Folio essais).

GORZ, A. *Ecologica*. Paris: Éditions Galilée, 2008.

GRAEBER, D. *Bureaucratie*, Paris: Les liens qui libèrent, 2015.

GRANOVETTER, M. *Le marché autrement*. Sociologie économique. Paris: Desclée de Brouwer, 2000.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. jan./jun. 2007. Disponível em: http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4838&Secao=FÓRUM&Volume=6&numero=1&Ano=2007. Acesso em: 19 fev. 2020.

GRAS, A. *Fragilité de la puissance*: se libérer de l'emprise technologique. Paris: Fayard, 2003.

GRIBAUDI, M. *Paris, ville ouvrière.* Une histoire occultée: 1789-1848. Paris: La Découverte, 2014.

GUÉNÉE, L. Désynchronisation des temps familiaux et coexistence solidaire. Enquête ethnocomptable des ressources d'une famille jordanienne. *Revue des politiques sociales et familiales*, Paris, n. 123, p. 91-103, 2016.

GUÉRIN, I.; HERSENT, M.; FRAISSE, L. *Femmes, économie et développement:* de la resistance à la justice sociale. Toulouse: Érès, 2011.

GUERREIRO RAMOS, A. *The New Science of Organizations:* A Reconceptualization of the Wealth of Nations. Toronto: University of Toronto Press, 1984.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações*: uma reconceituação da riqueza das nações, São Paulo: FGV, 1989.

GURVITCH, G. La multiplicité des temps sociaux, Sorbonne, *In*: *La vocation actuelle de la sociologie*. Paris: Puf, 1968. p. 325-430.

HABERMAS, J. 1988, *L'Espace public*, Paris: Payot, 1988.

HARDIN, G. The tragedy of commons. Tradução O. Petitjean, *Science*, Washington, DC, v. 162, Issue 3859, p. 1243-1248, Dec. 1968.

HARRIBEY, J. M. Ambivalence et dialectique du travail. Remarques sur le livre de Moishe Postone. *Temps, travail et domination sociale, Contretemps,* n. 4, nouvelle série, p. 137-149, 2009.

HAYAT, S. *Quand la république était révolutionnaire*. Citoyenneté et représentation (1848). Paris: Le Seuil, 2014.

HERRREROS, G. *La violence dans les organisations:* plaidoyer pour des organisations réflexives. Toulouse: Érès, 2012.

HESS, C. Mapping the new commons. *In*: BIENNIAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE STUDY OF THE COMMONS, 12., 2008, Cheltenham, England University of Gloucestershire, Cheltenham, England, p. 14-18, jui. 2008.

HESS, C.; OSTROM, E. *Understanding Knowledge as a Commons:* From Theory to Practice. Cambridge: MIT Press, 2006.

HESS, C.; RUTH, M. D. The name change: or what happened to the "P"? *ibraries' and ibrarians'*, Publications Paper 23, 2006.

HILLENKAMP, I. Le principe de householding aujourd'hui. Discussion théorique et approche empirique par l'économie populaire. *In*: HILLENKAMP, I.; J.-L. LAVILLE, *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi,* Toulouse, Érès, 2013.

HILLENKAMP, I.; LAVILLE, J.-L. *Socioéconomie et démocratie: l'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse, Érès, 2014.

HONNETH, A. 2000. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Éditions du Cerf.

HONNETH, A.; JOEL, A. *The Strugle for Recognition*: The Moral Grammar of Social Conflits, Cambridge: MIT Press, 1998.

HORKHEIMER, M. *Eclipse of reason*. New York, Oxford University Press, 1947.

HUAULT, I. Les approches critiques en management. *In*: SCHMIDT, G. (org.) *Le management:* fondements et renouvellement. Auxerre: Sciences Humaines, 2008. p. 315-323.

IPBES. Plate-forme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques. *Global Foodprint Network*, 2017.

ILLICH, I. *La convivialité.* Paris: Le Seuil, 1973.

IPCC, 2014. Climate Change 201: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovern- mental Panel on Climate Change (sous la direction de R. K. Pachauri, L. A. Meyer), Genève: IPCC, 2014.

JAPPE, A. *La société autophage:* capitalisme, démesure, et auto- destruction. Paris: La Découverte, 2017.

JOAS, H. *La créativité de l'agir,* Paris: Éditions du Cerf, 2008.

JONAS, H. *Le principe responsabilité (1979)*. Paris: Champs Flammarion, 1990.

JUAN, S. *La transition écologique*, Toulouse: Érès, 2011.

JUNQUEIRA, L.; DIAS, S.; BELFIORE, M.; MENDONÇA, P. *Gestão social*: mobilizações e conexões. São Paulo: LTCE Editora, 2013.

KLEIN, N. *Tout peut changer: capitalisme et changement climatique*. Arles: Actes Sud:Lux, 2015.

KLEIN, J.-L.; LAVILLE, J.-L.; MOULAERT, F. *L'innovation sociale*, Toulouse: Érès, 2014.

KRAYCHETTE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (org.). *Economie dos setores populares*: entre realidade e utopia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

KROPOTKINE, P. *L'entraide: un facteur de l'évolution*. Paris: Écosociété, 2005. (Retrouvailles).

KYMLICKA, W. *Multicultural Citzenship:* A Liberal Theory of Minority Rights. Oxford: Oxford University Press, 1997.

LABORDE, J.-P. La solidarité entre adhésion et affiliation. *In*: SUPIOT, A. (org.). *La solidarité:* enquête sur un principe juridique. Paris: Odile Jacob, 2015. p. 109-123.

LACAN, A. Léon Walras et les sociétés d'assurance mutuelles. *RECMA*, Paris, n. 299, p. 68-82, 2006.

LALLEMENT, J. Les économistes et les pauvres: de Smith à Walras. *L'économie politique*, Paris, v. 55, n. 3, p. 43-66, 2012.

LALLEMENT, M. L'*âge du faire.* Hacking, travail, anarchie. Paris: Le Seuil, 2015.

LALOUX, F. *Reinventing organizations:* vers des communautés de travail inspirées. Strasbourg: Diateino, 2015.

LAPLANTINE, F. *Aprender antropologia*. São Paulo: Brasiliense, 1988.

LAPLANTINE, F.; OLIEVENSTEIN, C. *Um olhar francês sobre São Paulo*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

LARRÈRE, C.; LARRÈRE, R. *Penser et agir avec la nature:* une enquête philosophique, Paris: La Découverte, 2015.

LASSALLE, F. Reden und Schriften II. Berlin: Vorwärts-Verlag, 1893.

LATOUR, B. 2017. *Où atterrir?* Comment s'orienter en politique?, Paris: La Découverte, 2017. (Cahiers libres).

LAURENT, S. *La couleur du marché:* racisme et néolibéralisme aux États-Unis. Paris: Le Seuil, 2016.

LAURENT, B.; BAKER, M.; BAUDOIN, V.; RAULET-CROSET, N. *Innovation et participation: approches critiques.* Paris: Presses des Mines, 2018.

LAUTIER, B. *L'économie informelle dans le tiers monde*. Paris: La Découverte, 1994. (Repères)

LAVILLE, J.-L. *L'économie solidaire: une perspective internationale*. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

LAVILLE, J.-L. Qu'est-ce que le tiers secteur?. *Revue du Mauss*, Paris, n. 16, 2000.

LAVILLE, J.-L. Economia plural. *In*: CATTANI, A. D. *et al*. (org.). *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina: Centro de Estudos Sociais, 2009. p. 145-149.

LAVILLE, J.-L. *Politique de l'association*. Paris: Le Seuil, 2010.

LAVILLE, J.-L. *L'économie solidaire, les essentiels d'Hermès*. Paris: CNRS Éditions, 2011.

LAVILLE, J.-L. Convivialisme, luttes sociales et économie solidaire. *Revue du Mauss*, Paris, n. 43, p. 93-102, 2014.

LAVILLE, J.-L. La théorie critique: de l'impasse au renouveau. *In*: B. FRÈRE, B. (org.). *Le tournant de la théorie critique*. Paris: Desclée de Brouwer, 2015.

LAVILLE, J.-L. *L'économie sociale et solidaire.* Paris: Le Seuil, 2017.

LAVILLE, J.-L. *L'association, sociologie et économie*. Paris: Fayard, 2018. (Pluriel)

LAVILLE, J.-L.; GLÉMAIN, P. *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion.* Paris: Desclée de Brouwer, 2010.

LAVILLE, J.-L.; HOARAU, C. *La gouvernance des associations*. Toulouse: Érès, 2013.

LAVILLE, J.-P. MAGNEN; FRANÇA FILHO, G. C.; MEDEIROS, A. (org.). *Action publique et économie solidaire*. Une perspective internationale. Toulouse: Érès, 2005. p. 75-90.

LAVILLE, J.-L.; NYSSENS, M. The social enterprise: towards a theoretical socio-economic. In: C. BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. *The Emergence of Social Enterprise*. Londres, Routledge, 2001. p. 312-332.

LAVILLE, J.-L.; ROUSTANG, G. *Vers un nouveau contrat social*. Paris: Desclée de Brouwer, 1996. p. 139-140

LAVILLE, J.-L.; SAINSAULIEU, R. (org.). *Sociologie de l'asssociation*. Des organisations à l'epreuve du changement sociale. Paris: Dsclée de Brouwer, 1997. (Sociologie économique).

LAVILLE, J.-L.; SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'association*. Paris: Desclée de Brouwer, 2004.

LAVILLE, J.-L.; YOUNG, D.; EYNAUD, P. *Civil Society, The Third Sector, Social Enterprise:* Governance and Democracy. Oxfordshire: Routledge Publisher, 2015.

LAVILLE, J.-L.; SALMON, A. *Associations et action publique.* Paris: Desclée de Brouwer, 2015a.

LAVILLE, J.-L.; SALMON, A. Repenser les rapports entre gouvernance et démocratie: le cadre théorique de l'économie solidaire. *In*: EYNAUD, P. (org.). *Gouvernance, entre diversité et normalisation*, Paris, Dalloz, Juris Éditions, 2015b. p. 175-189.

LAVILLE, J.-L.; SALMON, A. Les associations et leur contribution à la démocratie: un défi contemporain. *In*: LAFORE, R. (org.). *Refonder les solidarités:* les associations au cœur de la protection sociale. Paris: Dunod, 2016. p. 147-162.

LE MÉNER, E. Au nom du fils: ethnocomptabilité d'une famille de sans-papiers hébergée en hôtel social. *Revue des politiques sociales et familiales*, Paris, n. 123, p. 41-55, 2016.

LEROUX, P. *De l'humanité, de son principe et de son avenir où se trouve exposée la vraie définition*, I. De la religion & où l'on explique le sens, la suite & l'enchaînement du mosaïsme & du christianisme. Paris: Hachette Livre BNF, 2016. Edição original, 1840.

LEROUX, P. *Quelques pages de vérités*. Paris: NTU Librairie Éditeur, 1860.

LÉVESQUE, B. Innovation sociale et innovation technologique: l'ap- port de la recherche en sciences sociales et humaines. *Rapport au Conseil de la science et de la technologie du Quebéc*, 2000.

LÉVESQUE, B. Les entreprises de l'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? Communication presenté au Congrès de l'ACFAS (Association francofone pour le savoir), Montreal, 2001.

LÉVESQUE, B. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. *In*: MARTES, A. C. B. (org.). *Redes e sociologia econômica*. São Paulo: EdUFSCar, 2009. p. 107-127.

LÉVESQUE, B.; MENDELL, M. L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat sur la recherche. *Lien social et politiques*, Montreal, n. 41, p. 105-118, 1999.

LÉVESQUE, B.; NINACS, W. The social economy in Canada: The Quebec experience », dans E. Shragge and J.-M. Fontan (sous la direction de), *Social Economy. International Debates and Perspectives*, Montréal, Black Rose Book. p. 112-129, 2000.

LIETAER, B.; KENNEDY, M. *Monedas regionales: nuevos instrumentos para una prosperidad sustentable*, La Hidra de Lerna Ediciones, 2010.

LIMEIRA, T. *Empreendedorismo o social no Brasil*: estado da arte e desafios. 2015. Disponível em: ice.org,br. Acesso em: 20 fev. 2020.

LYNCH, E. Teoria pós-colonial e pensamento brasileiro na obra de Guerreiro Ramos: o pensamento sociológico (1953-1955). *Cadernos* CRH, Salvador, v. 28, n. 73, jan./abr., 2015.

MACCHI, O. Portfolios of the poor How the world's poor live on $2 a day. *Revue des politiques sociales et familiales*, Paris, n. 123, p. 137-139, 2016.

MAIA, J. M. História dos intelectuais no terceiro mundo: reflexões a partir do caso de Guerreiro Ramos. *Cadernos Ebape.Br*, vol. 13, septembre, p. 550-559, 2015.

MANCE, E. *A revolução das redes*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

MANCE, E. *Redes de colaboração solidária*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MANCE, E. *Como organizar redes solidárias*, Rio de Janeiro: IFiL: Fase: DP&A, 2003.

MANIFESTE CONVIVIALISTE. *Déclaration d'interdépendance*. Lormont: Le Bord de l'eau, 2013.

MARIVAL, C.; PETRELLA, F.; RICHEZ-BATTESTI, N. Coopérer: entre économies d'échelle et reconquête du fait associatif? *In*: RENCONTRES DU RIUESS, La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? 15. 2015.

MARTINS, P. H. La nature symbolique et les usages politiques du bien vivre. *Revue du Mauss*, Paris, n. 43, p. 75-87, 2014.

MARX, K. *Le capital*. Paris: Éditions sociales, 1948. Livre 1.

MARX, K. *Le capital*. Paris: Éditions sociales, 1948. Livre 2.

MAUCOURANT, J. *Avez-vous lu Polanyi ?*. Paris: Champs, 2005. (Essais).

MAUREL, L.; AUFRÈRE, L. *Pour une protection sociale des données personnelles*. 2018. Disponível em: https://scin-folex.com.

MAUSS, M. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris: Puf, 2007. (Quadrige). Edição original, 1925.

MAYNTZ, R. L'idéaltype wébérien de la bureaucratie et la sociologie des organisations. *Soziologie und Sozialpsychologie*, [*s. l.*], n. 17, p. 493-502, 1965.

MAZUIR, F. Le processus de rationalisation chez Max Weber. *Sociétés*, [*s. l.*], v. 86, n. 4, p. 119-124, 2004.

MELO NETO, J.; MAGALHÃES, S. *O poder do circulante local:* a moeda social no Conjunto Palmeira. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2005.

MELO NETO, J.; MAGALHÃES, S. *Bancos comunitários de desenvolvimento: uma rede sob controle da comunidade*, Fortaleza: Instituto Banco Palmas de Desenvolvimento e Socioeconomia Solidária. 2006.

MELO NETO, J.; MAGALHÃES, S. *Bairros pobres, ricas soluções*: banco palmas ponto a ponto. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2008.

MENEZES, M.; CROCCO, M. 2009. Sistemas de moedas locais: uma investigação sobre seus potenciais a partir do caso do Banco Bem em Vitória/ES. *Economia e Sociedade,* Campinas, v. 18, v. 36, n. 2 août, p. 371-398.

MENGER, C. Grandsätze der Volkwirtschaftslehre. *Liberté et société,* n. 194, 2002. Edição original, 1923.

MICHELS, R. *Sociologie du parti dans la démocratie moderne.* Enquête sur les tendances oligarchiques de la vie des groupes. Paris: Gallimard, 2015. (Folio essais).

MONOD, T. *Dictionnaire humaniste et pacifiste*. Paris: Editeur J'AI LU, 2007.

MOULAERT, F.; MARTINELLE, F.; GONZÁLES, S.; SWYNGEDOUW, E. Introduction: Social innovation and governance in European cities. *European Urban and Regional Studies*, London, v. 14 n. 3, p. 195-209, 2007.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. *The Open Book of Social Innovation*. Londres; ESTA: The Young Foundation, 2010.

MUSSO, P. La solidarité: généalogie d'un concept sociologique. *In*: SUPIOT, A. (org.). *La solidarité:* enquête sur un principe juridique. Paris, Odile Jacob, 2015. p. 93-107.

NARO, G. Le new public management ou la gestion malade de la société », dans A. DIETRICH, F.; PIGEYRE, C.; VERCHER-CHAPTAL, *Dérives et perspectives de la gestion:* échanges autour des travaux de Julienne Brabet. Paris: Presses universitaires du Septentrion, 2015.

NIKITIN, M. De la science des affaires aux sciences de gestion: un siècle de tâtonnements ?. *Gérer et Comprendre*, [*s. l.*], n. 74*,* déc. 2003.

NOVY, A.; LEUBOLT, B. Participatory budgeting in Porto Alegre: Social innovation and the dialectical relationship of state and civil society. *Urban Studies*, [s. l.], n. 42, v. 11, p. 2023-2036, 2005.

NYSSENS, M.; PETRELLA, F. Ess et ressources communes: vers une reconnaissance d'une diversité institutionnelle. *Revue française de socio-économie*, Paris, n. 15, p. 117-134, 2015.

OCDE. *Manuel d'Oslo*. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. 3rd. ed., Paris, 2005.

OGIEN, A. *L'esprit gestionnaire*: une analyse de l'air du temps. Paris: Édition EHESS, 1995.

OLIVEIRA, F.; VASCONCELOS, J. Os desafios da gestão nos negócios sociais e inclusivos: marco regulatório. *In*: COMINI, G. M. *Mapa de soluções inovadoras* – tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. São Paulo: Instituto Walmart/Ashoka, 2011. (Gestão de negócios sociais e inclusivos, 4).

OLIVEIRA, L. *A sociologia do guerreiro*. Rio de Janeiro: EdUFRJ, 1995.

OLSON, M. *Logic of Collective Action*. Harvard: Harvard University Press. 1965.

ORLÉAN, A. 2011. *L'empire de la valeur.* Refonder l'économie. Paris: Le Seuil, 2011.

ORLÉAN, A. 2012. Repenser la valeur, refonder l'économie. *Le Libellio d'*aegis, v. 8, n. 3, p. 11-21, automne 2012.

ORSI, F. Revisiter la propriété pour construire les comuns. *In*: B. CORIAT, B. (org.). *Le retour des communs: la crise de l'idéologie propriétaire*. Paris: Les liens qui libèrent, 2015. p. 51-67.

OSTROM, E. *Governing the Commons:* The Evolution of Institutions for Collective Action (Political Economy of Institutions and Decisions). Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSTROM, E. *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Oxford: Princeton University Press, 2005.

OSTROM, E. *Gouvernance des biens communs:* pour une nouvelle approche des ressources naturelles. Bruxelles: De Boeck. 2010a.

OSTROM, E. Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, Pittsburgh, PA, v. 100, n. 3, p. 641-672, 2010b.

OSTROM, E.; OSTROM, V. Public goods and public choices. *In*: SAVAS, E. S. *Alternatives for Delivrering Public Services:* Toward Improved Performance. Boulder: Westview Press, 1977. p. 7-49.

OSTROWER, F.; STONE, M. Governing boards and organizational environments: growing complexities, shifting boundaries. *In*: LAVILLE, J.-L.; YOUNG, D; EYNAUD, P. (org.). *Civil Society.* The Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy. Londres: Routledge, 2015. p. 75-90.

PALUDO, C. Educação Popular como resistência e emancipação humana. *Caderno Cedes,* Campinas, v. 35, n. 96, p. 219-238, maio/ago. 2015.

PARODI, M. L'économie sociale et solidaire, une alternative à l'économie "capitaliste". *Revue internationale de l'économie sociale*. Trabalho apresentado no Colloque de l' Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale, Paris, oct., 2008. Disponível em: http://recma.org/actualite/leconomie-sociale-et-solidaire-une-alternative-leconomie-capitaliste-par-maurice-parodi. Acesso em: 22 fev. 2020.

PASSOS, O. A. Explorando novas práticas organizacionais em economia solidária: conceito e características dos bancos comunitários. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS. ORGANIZACIONAIS. 5. 2008, Belo Horizonte. *Anais* [...]. Belo Horizonte: [*s. n.*], 2008.

PAUGAM, S. Préfacier. *In*: DURKHEIM, É. *De la division du travail social*. Paris: Puf, 2016.

PÉNIN, M. Charles Gide est-il toujours d'actualité? *Revue internationale de l'économie sociale*, Paris, n. 301, p. 65-81, 2006.

PEREZ, R. *La gouvernane de l'entreprise*. Paris: La Découverte, 2009.

PERRET, B. Transition écologique ou choc de la finitude? Du convivialisme comme volonté et comme espérance. *Revue du Mauss*, Paris, n. 43, p. 35-40, 2014.

PERROUX, F. *Œuvres complètes.* Fontaine: Presses universitaires de Grenoble, 1993. 6 Tomos.

PESSIS, C.; TOPÇU, S.; BONNEUIL, C. *Une autre histoire des Trente Glorieuses*. Paris: La Découverte, 2015. (Poche)

PETERS, T. *L'entreprise libérée. Liberation management*. Paris: Dunod, 1993.

PIKETTY, T. *Le capital au XXIe siècle*. Paris: Le Seuil, 2013.

POLANYI, K. 1944. *La Grande Transformation.* Aux origines politiques et économiques de notre temps. Paris: Gallimard, 1983.

POLANYI, K. La fallace économiste. *Bulletin du* mauss, Paris, n. 18, 1986.

POLANYI, K. *A grande transformação*: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POLANYI, K. *La subsistance de l'homme:* la place de l'économie dans l'histoire et la société, Paris: Flammarion, 2011.

POLANYI, K. *A subsistência do homem*: e ensaios correlatos. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

PORTAL NEGÓCIOS SOCIAIS. Conceito. 2013. http://negociossociais.com/conteudo/ ?page_id=4.

PUTNAM, R. D. *Making Democracy Work:* Civic Traditions in Modern Italy. New Jersey: Princeton University Press, 1993.

QUÉINNEC, E.; IGALENS, J. *Les organisations non gouvernamentales et le management*. Paris: Vuibert, 2004.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, Amsterdam, v. 38, p. 878-885, 2009.

POSTEL, N.; SOBEL, R. Le concept de "marchandise fictive", pierre angulaire de l'institutionnalisme de Karl Polanyi?. *Revue de philosophie économique*, Paris, v. 11, n. 2, p. 3-35, 2010.

POSTONE, M. *Temps, travail et domination sociale*. Paris: Mille et une nuits, 2009.

PRIMAVERA, H. Dernier tango à Buenos Aires. *Revue du mauss*, Paris, n. 21, p. 113-118, 2003.

PRUVOST, G. Dépenser moins pour vivre mieux: le cas de boulangers paysans vivant en yourte. *Revue des politiques sociales et familiales*, Paris, n. 123, p. 105-119, 2016.

RAZETO, L. La veine populaire dans l'économie latino-américaine. *La revue nouvelle*, Paris, t. 93, n. 2, fév, 1991.

RÊGO, D. F. *A natureza da comercialização na economia solidária*: a contribuição dos grupos de consumo responsáveis.2014. Dissertação (Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

RENAULT, M. Élaborer des outils pour construire une société plus conviviale : d'une expérience de terrain à une réflexion théorique *In*: CAILLÉ, A.; HUMBERT, M.; LATOUCHE, S.; VIVERET, P. *De la convivia- lité: dialogues sur la société conviviale à venir.* Paris: La Découverte, 2011. p. 167-187,

REY, O. *Une question de taille, les essais*. Paris: Stock. 2014.

RIGO, A. *Moedas sociais e gestão de territórios:* aplicações e implicações teóricas e práticas. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

RIGO, A.; FRANÇA FILHO, G. *Bancos comunitários e moedas sociais no Brasil.* Reflexões a partir da noção de economia substantiva. Salvador: Edufba, 2017. (Coleção E-Livro).

RIGO, A.; FRANÇA FILHO, G.; LEAL, L. Moedas Sociais nos Bancos Comunitários de Desenvolvimento: a Experiência das Conchas em Matarandiba/BA. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, Salvador, v. 4, p. 15-33, 2015.

RIOT-SARCEY, M. *Le procès de la liberté*. Une histoire souterraine duu xixe siècle en France. Paris: La Découverte, 2016.

RIOT-SARCEY, M.; GRIBAUDI, M. *1848: la révolution oubliée*. Paris: La Découverte, 2008.

ROSANVALLON, P. *Le libéralisme économique*. Paris: Le Seuil, 1979.

ROSEMBERG, T. The path from charity to profit. *New York Times*, 26 maio 2013.

ROSPABÉ, P. *La dette de la vie,* Paris: La Découverte: Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales, 1995.

SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*, Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. *Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado.* Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

SALOMON, L.; ANHEIER, H. Search of nonprofit sector: the quest for definition's. *Voluntas*. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, New York, v. 3, n. 2, p. 267-311, 1992.

SAMSON, D.; DAFT, R. *Management (4th Asia Pacific Ed.).* Australia: Cengage Learning, 2012

SANGIORGIO, J.; VEYER, S. Les coopératives d'activités et d'emploi: un exemple de construction d'une innovation sociale. *Projectics / Proyéctica / Projectique* /1, n. 1, p. 51-61, 2009.

SANTOS, M. *O espaço do cidadão*. São Paulo: Nobel, 1993.

SAUVY, A. *Mythologie de notre temps*. Paris: Payot, 1965.

SAVIDAN, P. La quête de certitude ou les leçons d'une pratique (1929). *In*: DEWEY, J. *La quête de certitude:* une étude de la relation entre connaissance et action. Paris: Gallimard, 2014.

SCHOLZ, T. *Digital Labor: The Internet as Playground and Factory*. New York: Londres: Routledge, 2013.

SCHOLZ, T. *Platform Cooperativism Challenging the Corporate Sharing Economy,* Rosa Luxembourg stiftung. New York: New York Office, 2016.

SCHOLZ, T.; SCHNEIDER, N. (org.). *Ours to Hack and to Own*, *or Books*. nov. 2016.

SCHUMPETER, J. *Théorie de l'évolution économique*. Paris: Dalloz, 1935.

SCOTT, J. *Seing Like a State*. Cambridge: Mit Press, 1998.

SENNETT, R. *Together:* The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation. Londres: Penguin, 2013.

SERVET, J.-M. *Le grand renversement: de la crise au renouveau solidaire.* Paris: Desclée de Brouwer, 2010.

SERVIGNE, P.; CHAPELLE, G. *L'entraide, l'autre loi de la jungle,* Paris: Les liens qui libèrent, 2017.

SILVA, L. E. Paulo Freire e Milton Santos: um encontro em favor da cidadania e da solidariedade. *Revista e-Curriculum*, São Paulo, v. 3, n. 2, jun 2008.

SIMON, H. A behavioral model of rational choic. *The Quaterly Journal of Economics*, Tianjin, China, n. 69, p. 129-138, 1955.

SMITH, A. *La richesse des nations*. Paris: Guillaumin et CIE, 1888.

SOARES, C. *Moeda social:* uma análise interdisciplinar das suas potencialidades no Brasil contemporâneo. 2006. Tese (Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SOARES, C. Moeda social. *In*: CATTANI, A. D. et al. (org.). *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina: Centro de Estudos Sociais, 2009. p. 255-259.

SOUSA SANTOS, B. *Epistémologies du Sud*: mouvements citoyens et polémique sur la Science, dans Solidarité et Société. Paris: Desclée de Brouwer, 2016.

STEEN-JOHNSEN, K.; EYNAUD, P.; WIJKSTRÖM, F. On civil society governance: A new field of research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, New York, 22, n. 4, p. 1-11, Dec. 2011.

STERVINOU, S.; NOËL-LEMAÎTRE, C. Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE): un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable. *Management & Avenir*, Paris, v. 6, n. 20, p. 65-86, 2008.

STIEGLER, B. *Économie de l'incurie et économie de la contribution.* Paris: Éditions Galilée, 2010.

SUBIRATS, J. Outra sociedade, outra democracia. *In*: JUNQUEIRA, L.; DIAS, S.; BELFIORE, M.; MENDONÇA, P. G*estão social:* mobilizações e conexões. São Paulo: LTCE Editora, 2013. p. 21-40.

SUPIOT, A. *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*. Paris: Le Seuil, 2010.

SUPIOT, A. (org.). *La solidarité:* enquête sur un principe juridique. Paris: Odile Jacob, 2015.

SWEDBERG, R. A sociologia econômica do capitalismo: uma introdução e agenda de pesquisa. *In*: MARTES, A. C. B. (org.). *Redes e sociologia econômica*. São Paulo: Editora UFSCAR, 2009. p. 161-198.

TAYLOR, C. *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*. Princeton St, Boston: Princeton University Press, 1992.

TALANDIER, M. *Mutations des systèmes territoriaux*. Vers un modèle résidentialo-productif. Architecture, aménagement de l'espace. Université Grenoble Alpes, 2016. Disponível em: https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01919524/document. Acesso em: 20 fev. 2020.

TCHERNONOG, V. *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions.* Paris: Dalloz, 2013.

TENÓRIO, F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

THÉRET, B. Os três estados da moeda: abordagem interdisciplinar do fato monetário. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 17, n. 1, p. 1-28, 2008.

THOMPSON, E. P. 1988. *La formation de la classe ouvrière anglaise*. Paris: Le Seuil: Gallimard, 1988.

TISCOSKI, G.; ROSOLEN, T.; COMINI, G. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27., 2013, Rio de Janeiro.

TOCQUEVILLE, A. de. *De la démocratie en Amérique.* Paris: Éditions Pagnerre, 1848. v. 3.

TODOROV, T. *Nós e os outros*. Rio de Janeiro: Zahar., 1993.

TÖNNIES, F. *Communauté et société.* Catégories fondamentales de la sociologie pure. Paris: Puf, 2010.

TOUCAS-TRUYEN, P. Les différents âges de la solidarité mutualiste en France: un concept singulier, des pratiques évolutives. *Vie sociale,* [*s. l.*], n. 7, p. 95-107, 2014.

TRIST, E.; BAMFORTH, K. Some social and psychological consequences of longwall method of coalgetting. *Human Relations,* [*s. l.*], v. 4, p. 3-38, 1951.

ULANOWICZ, R.; GOERNER, S.; LIETAER, B.; GOMEZ, R. Quantifying sustainability: Resilience, efficiency and the return of information theory, *Ecological Complexity*, [*s. l.*], p. 27-36, 2009.

VALÉAU, P.; EYNAUD, P.; CHATELAIN-PONROY, S.; SPONEM, S. Toward a reassessment of the role of rank-and-file stakeholders in nonprofit organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quartely*, [*s. l.*], p. 1-27, 2018.

VANDERVELDE, É. *Coopération neutre et socialiste*, Paris: Librairie Felix Alcan, 1913.

VIARD, B.; VAILLANCOURT, Y. *Pierre Leroux:* socialiste associatif. Actualités de 1848. Arles, France: Thierry Quinqueton Éditeur, 2000.

VIENNEY, C. *L'économie sociale*, Paris: La Découverte, 1994.

VITARI, C. *et al. Slow management:* entreprendre la transition. Paris: Pearson, 2013.

VIVEIROS DE CASTRO, E. *A inconstância da alma selvagem e outros ensaios de antropologia*. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

VIVERET, P. *Reconsidérer la richesse.* La Tour d'Aigues, France: Éditions de l'Aube, 2004.

WALRAS, L. Études d'économie politique appliquée. *In*: WALRAS, A.; L. WALRAS, L. *Œuvres complètes, recueil d'études rédigées entre 1874 et 1898*. Paris: Economica, 1992.

WEBER, M. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme.* Paris: Agora, Pocket, 1964.

WEBER, M. *Économie et société.* Les catégories de la sociologie. Paris: Pocket, 1971. Tomo I.

WEISS, R. Weber on bureaucracy: management consultant or political theorist?. *Academy of Management Review,* New York, v. 8, n. 2, p. 242-248, 1983.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: New York Free Press, 1985.

WOODWARD, J. Technology, material control and organizational behavior. *In*: SCHWITTE, J. P.; NEGANDHI, A. R. *Organizational Behaviour Models.* Kent: Kent State University: Comparative Administration Research Institute, 1970.

YUNUS, M. *Vers un nouveau capitalisme*. Paris: Jean-Claude Lattès, 2008a.

YUNUS, M. *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalism*. São Paulo: Ática, 2008b.

YUNUS, M. *Criando um negócio social:* como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZASK, J. *Participer*: essais sur les formes démocratiques de la participation. Lormont: Le Bord de l'eau, 2011.

ZELIZER, V. *La signification sociale de l'argent*. Paris: Le Seuil, 2005. (Liber)

Este livro parte de um diagnóstico crítico sobre a dupla insustentabilidade que tem caracterizado a dinâmica do desenvolvimento das sociedades contemporâneas. Ou seja, a crise ambiental e o aumento das desigualdades têm revelado um duplo déficit de solidariedade: na relação dos seres humanos com a natureza e na relação dos seres humanos entre si. É assim que o livro funda sua reflexão num paradoxo importante relativo ao lugar da solidariedade nas sociedades atuais: nunca antes houve tanta necessidade de fortalecê-la, tanto no plano nacional quanto internacional, e a reflexão a seu propósito jamais foi tão eludida, tão desconhecida, para não dizer tão desacreditada. O intuito do livro é explorar algumas formas de reabilitar a questão da solidariedade, requalificando-a. Se um esforço importante nesse sentido tem feito apelo ao tema da outra economia ou de economias solidárias, este livro mostra que o fortalecimento de tais práticas solicita de todos a necessidade de pensar uma outra gestão, isto é, uma gestão habitada pela solidariedade. Após salientar como a solidariedade foi invizibilizada na construção do conhecimento sobre as organizações e a gestão, explora-se a emergência de práticas organizacionais inovadoras visando responder aos dilemas dessa dupla insustentabilidade. São os desafios e a potencialidade de uma outra gestão contidas em tais práticas, seus conceitos e reflexões suscitadas que animam este livro.

ISBN 978-85-232-2039-6